

# JMG

Examensarbete i medie- och  
kommunikationsvetenskap

2015-05-29

Institutionen för journalistik,  
medier och kommunikation

[www.jmg.gu.se](http://www.jmg.gu.se)

# En del av massan

Förutsättningar för små enheter i offentlig sektor  
att vara varumärkesorienterade

Författare: Carl Tengroth  
Handledare: Mathias Färdigh  
Kursansvarig: Malin Sveningsson



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION**



## Abstract

<b>Titel</b>	En del av massan - Förutsättningarna för små enheter i offentlig sektor att vara varumärkesorienterade
<b>Författare</b>	Carl Tengroth
<b>Kurs</b>	Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet
<b>Termin</b>	Vårterminen 2015
<b>Handledare</b>	Mathias Färdigh
<b>Sidantal</b>	35, exklusive bilaga.
<b>Syfte</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka förutsättningarna för mindre enheter i stora organisationer inom den offentliga sektorn att bedriva varumärkesorienterad kommunikation.
<b>Metod och material</b>	Sex kvalitativa respondentintervjuer.
<b>Huvudresultat</b>	Studien visar att huruvida en enskild enhet i en stor offentlig organisation har förutsättningar för att bedriva varumärkesinriktad kommunikation i stor utsträckning beror på uppdragsformuleringen. En mer funktionell roll innebär ett svårare varumärkesarbete. Detta gäller även om intressenterna själva anser att enheten har en funktionell roll för dem i deras dagliga arbete. Vidare är det en utmaning men inte en omöjlig sådan att distansera sig från den större organisationen man är en del av. Faktum är att det kan vara till den enskilda enhetens fördel att kunna visa vad som skiljer dem från verksamheten i stort.
<b>Antal ord</b>	17 030, exclusive bilaga.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
Varumärkets funktion	1
Uppdragsgivaren – CLP	3
Förutsättningar för varumärkesorientering	4
Syfte och frågeställningar	5
<b>2. Teori</b>	<b>6</b>
Uppdrag, identitet och varumärke	8
New public management	8
Kritik mot varumärkesorientering i offentlig sektor	9
Varumärkets funktion	11
<b>Metod</b>	<b>12</b>
Urval och avgränsning	14
Intervjuguide	15
Metoddiskussion	16
<b>Resultat och analys</b>	<b>18</b>
Mål, uppdrag och vision	20
Fombrun och van Riels fem kriterier	24
Byrkjeflot och Wæraass kritik	27
<b>Slutdiskussion</b>	<b>30</b>
Förslag på fortsatt forskning	33
Avslutningsvis, till CLP	34
<b>Referenser</b>	<b>36</b>
<b>Bilaga: Intervjuguide</b>	<b>38</b>

## Executive Summary

This bachelor thesis is written on the behalf of *Centrum för Läkemedelsnära Produkter (CLP)*, a department in the Swedish county council *Västra Götalandsregionen*. The assignment was to examine the department's stakeholders, and see to what extent they were familiar with their operations. CLP intend to develop their brand, and the results of this study will function as a starting point in that process. From an academic point of view this study intends to look at the preconditions for a department such as this to use the brand management concept. The organizations that the study covers are defined as smaller units in large public organizations. The purpose of this thesis is therefore *to study the preconditions for smaller departments in large public organizations to successfully use a brand oriented strategy*.

When the brand concept was first introduced in the Swedish public sector, about ten years ago, the doctrines and ideas of the notion was significantly different from what it is today. It is therefore to be considered as a relatively new concept, which has reformed a lot since it first was introduced. Because of this, the research field is to be considered as undeveloped in many ways. In addition to the fact that the concept is new, the public sector in different countries are in many ways diverse. This means that studies that have been done in other countries are not as valuable in terms of relating then to a Swedish context. Private organizations are by nature more alike, which makes those kinds of studies more relevant in international terms. Public organizations however, are always connected to a political superordinate level. Because of this, the public sectors are in many ways vastly different between countries.

Charles Fombrun and Cees van Riel are two eminent scholars in the field of brand research. They have identified factors that are common among organizations that are successful in terms of brand communication. According to them, it is crucial to be transparent and in a distinctive way communicate the organization's fundamental aspects. These aspects include the overall mission statement, values and goals. It is in other words important to make the discrepancy between the stakeholder's image of the organization and what they actually are as small as possible. Based on that model, Haldor Byrkjeflot and Arild Wæraas, from the University of Oslo and Stanford University, published in 2012 a paper that argued against brand orientation in the public sector. According to them public organizations can never in a successful way implement a brand oriented strategy. These two scientific perspectives are closely connected, but draw different conclusions from the same basic thought of what successful branding is. This study will therefore, for comparative purposes, use them both as the theoretical framework in the interpretation of the results.

Based on the scientific state and the thesis' purpose, the following problem statements were used:

1. To what extent do the concerned stakeholders have knowledge about CLP's mission statement, methods and goals?
2. What kind of communication between CLP and their stakeholders is taking place today? And what communicative needs do the stakeholders have?
3. To what extent do the stakeholders identify themselves with their own organization and what image do they have of CLP's organizational identity?

Qualitative research in form of interviews were used to answer the problem statements and overall purpose. Six nurses, that in their daily work had tasks that were related to CLP's function in some way were selected to participate in the study. They were specialists in different areas and had employment in both private and public organizations.

The results showed that they had wide-ranging knowledge of what kind of services CLP offered, as long as they were directly related to their daily tasks. Those services that were more than purely functional were to a large extent unknown by the interviewed nurses. None of them could explicitly express the department's goals and mission statement. They could however through reasoning make fairly good guesses. This very practical image of CLP was recurring in terms of the communicative situation. In general, not much activity in terms of communication between CLP and their stakeholder could be noticed. The themes that were communicated between them could be described as nothing but practical and functional. The communicative needs that were expressed during the interviews, were however described in less practical terms. The cultural identity was not originated from the actual borders of the organizations. It was rather based on the area of medicine that they were working in. None could express any significant traits of CLP's cultural identity. The cultural factors of the larger organization than the department is part of overshadowed them.

The conclusion is that small organizations in the public sector have fairly good preconditions to apply a brand oriented strategy in their communication. However, there has to be parts in the organizations goals and mission statements that can satisfy other needs than the purely functional. Another crucial factor is that smaller departments that are connected to a larger organization have to show their uniqueness.

It is clear from CLP's perspective that they have a lot of work ahead of them when it comes to communicating who they are, and what they have to offer. It is essential that they think about how they can appeal to other needs than the practical their stakeholders may have. It is however possible that they cannot do this, that their fundamental role is purely functional. In that case a brand oriented strategy will hardly be successful.

## Inledning

Både i Sverige och internationellt har offentliga organisationer börjat bli allt mer varumärkesinriktade i sin kommunikation. Ursprunget till detta är bland annat att man har blivit mer angelägna om att vårda sitt rykte (Byrkjeflot & Wæraas;2012, 186; Gromark & Melin;2013, 1009). På senare år har däremot bilden av vad man kan få ut av att tänka på sitt varumärke utvecklats och breddats. Idag handlar det i större utsträckning om att lyckas nå ut med vad som är kärnan i verksamheten, för att på så sätt arbeta mer effektivt mot sina mål (Hatch & Schultz;2008, 67; Gromark & Melin;2013, 1117-1118). Med andra ord är varumärkesidén fortfarande i ett tidigt, och i viss mån experimentellt stadie inom det offentliga. Detta trots att det funnits länge i det privata, har det inte fullt ut funnit sin plats i offentlig sektor.

I den privata sektorn har man länge arbetat med varumärken mer eller mindre aktivt. Det finns därför mycket kunskap kring hur ett sådant arbete går till, och vilka konsekvenser det får. Man känner även väl till vilka förutsättningar olika organisationer, i olika miljöer har för att vara framgångsrika inom området (Fomburn & Van Rel; 2004). Den offentliga sektorn är däremot i sin natur vitt skild från den privata. Många menar därför att varumärkesbegreppet inte rakt av kan importeras från det privata till det offentliga. Faktum är att vissa forskare argumenterar för att offentliga organisationer aldrig kan implementera ett varumärkesarbete på ett framgångsrikt sätt (Byrkjeflot & Wæraas; 2012, 186-187).

Det råder med andra ord delade meningar hos både forskare, och kommunikatörer inom det offentliga kring vilken roll varumärkesarbetet har i den sektorn. Till detta har mycket av debatten hittills utgått ifrån större myndigheter och andra offentliga organ. Mindre fokus har lagts på mindre enheter, som i mer eller mindre stor utsträckning själva ansvarar för sin kommunikation. Det är utifrån den problematiken som detta arbete studerar vilka förutsättningar organisationer av den typen har för att bedriva varumärkesinriktad kommunikation. Förhoppningen är därför att resultatet i denna studie kommer sätta ljus på kritiska faktorer som den typen av enheter behöver beakta i ett varumärkesarbete. Givet att verkligheten ligger någonstans mellan de som argumenterar för och emot fenomenet. Även om det inte kan uteslutas i resultatet.

Uppdragsgivaren för denna studie är just en mindre enhet i en mycket stor offentlig organisation, Västra Götalandsregionen, och man planerar att framöver arbeta med sitt varumärke. Detta gör dem till ett bra exempel för den problematik som nämns här. Vilka förutsättningar man har för det arbete som kommer framöver vet man inte, och inte heller forskningen är tydlig i den frågan.

## Varumärkets funktion

Inom den offentliga sektorn har *New Public Management*(NPM) vunnit mark de senaste 30 åren (Gromark & Melin;2013, 1105). Det är ett brett begrepp som kortfattat går ut på att offentlig verksamhet bör ta efter den privata sektorn. NPM är prestationsinriktat med stort fokus på mätbara resultat. Detta innebär bland annat att resultat, snarare än tillvägagångssätt

bör vara i fokus (Hood;2007, 3). Även om NPM på många områden fortfarande i högsta grad fortsätter att bredda ut sig finns det andra exempel där utvecklingen går i motsatt riktning.

En influens från den privata sektorn är varumärkesbegreppet. Detta bör däremot inte nödvändigtvis betraktas som en vidareutveckling av NPM, utan kan även ses som en motreaktion. Den senaste tiden har NPM ifrågasatts av såväl politiker, forskare som andra aktörer. Man menar att de övergripande mål offentliga organisationer har skiljer sig från de privata på ett sådant sätt att det i många avseenden är kontraproduktivt att sträva efter mätbara resultat. När varumärkesbegreppet appliceras i offentlig verksamhet är det i regel väsensskilt från den traditionella synen på det. Tidigare har varumärkesutveckling i större utsträckning handlat om att öka kunskapen och skapa en positiv bild kring enskilda produkter eller fenomen. Den nya inriktningen handlar snarare om att organisationens grundläggande värderingar, uppdrag och målsättningar ska genomsyra allt man gör, och korrelera med den bild andra har av organisationen. Det handlar med andra ord om att eftersträva transparens och kontinuitet vilket leder till att externa aktörer får en bättre förståelse för verksamheten, vilket i sin tur gör det lättare att nå de målsättningar man har (Gromark & Melin;2013, 1115-1118).

En förutsättning för detta är att de inom organisationen delar den bild andra har av den. Med andra ord måste bilden man avser etablera hos externa aktörer vara väl förankrad inom den egna organisationen. Detta innebär att varumärkesarbetet utgår från den egna organisationen för att sedan ta arbetet vidare utåt. Om en organisation försöker etablera ett varumärke som inte överensstämmer med de faktiska värderingarna blir resultatet aldrig lika starkt som om de egna anställda inte håller med om den bild som förmedlas (Hatch & Schultz;2008, 67; Hatch & Schultz;2005, 1014).

Detta aktualiseras och försvåras då organisationers gränser blir allt mer vaga. Det är inte längre okomplicerat att säga vilka som är en del av den egna organisationen och vilka som tillhör andra. Var man är anställd är inte längre tillräckligt för att göra den distinktionen. Även om det i teknisk bemärkelse går att säga vem som är anställd var genom lönespecifikationen är verkligheten betydligt mer invecklad. En anledning är att organisationsstrukturerna ser annorlunda ut idag jämfört med vad de gjort tidigare. Nära samarbeten med leverantörer, bemanningsföretag och andra intressenter gör att de som de facto tillhör andra organisationer berörs av den interna kommunikationen. I stora organisationer, som exempelvis Västra Götalandsregionen, blir traditionella interkommunikativa metoder ineffektiva och klumpiga på grund av dess storlek(Heide et al.;2012, 64; Cheney & Christensen;2001, 231-269). De diffusa gränserna kan därför försvåra ett varumärkesinriktat arbete då ett sådant bör utgå från de inom den egna organisationen. Samtidigt innebär det att mycket kommunikation ändå behöver vara gränsöverskridande, vilket gör att steget till en varumärkesorienterad kommunikation minskar.

Samtidigt som varumärkesorientering blir vanligare inom offentlig sektor finns det forskning som argumenterar mot fenomenet. Även kritikerna tar avstamp i att varumärket bör avspegla de fundamentala delarna i verksamheten, så som dess målsättningar och uppdrag. Man anser att offentliga organisationer i grunden saknar förutsättningarna för att vara



varumärkesinriktade i sin kommunikation. Bland annat menar man att uppdragen de har ofta är för mångfasetterade vilket gör det svårt att etablera ett tydligt varumärke. Privata organisationer har målsättningar och uppdrag som är mindre motsägelsefulla, och mer konstanta över tid menar man. (Byrkjeflot & Wæraas;2012, 186-206).

Få studier har tidigare gjorts som behandlar varumärken i den svenska offentliga sektorn. I synnerhet ur landstingens perspektiv, och än mindre om enskilda enheter inom dem. Troligen beror detta på att begreppet är förhållandevis nytt inom den offentliga sektorn. Från att New Public Management dominerat utvecklingen under lång tid har det först på senare år börjat väckas en tanke på att ha en varumärkesinriktad kommunikation. Skillnaden är påtaglig om man ser till vilka de grundläggande värderingarna och doktrinerna är inom de båda områdena. Detta gör att en övergång till varumärkesinriktad kommunikation innebär en drastisk förändring för organisationer som tidigare mer utgått från NPM-teorierna. Dessutom är de utländska studier som tangerar ämnet ofta inte applicerbara i en större utsträckning utanför det land som behandlats. Det faktum att den offentliga sektorn är uppbyggd på olika sätt i olika länder, och inte minst kulturella skillnader, gör det svårt att överföra slutsatserna. De studier som gjorts har dessutom i regel ett avsändarperspektiv och behandlar hur de offentliga aktörerna har överfört tankesättet från det privata. Man har med andra ord studerat hur organisationer arbetar med varumärken, och inte i lika stor utsträckning vilka förutsättningar man har för detta. Den forskningen har i regel dessutom utgått från större organisationer som utgångspunkt. (Gromark & Melin;2013, 1115-1118).

Det finns därför ett behov att studera vilka förutsättningar offentliga verksamheter har för att bedriva varumärkesinriktad kommunikation. Och i synnerhet mindre avdelningar som är en del av en större organisation. Dels är de vetenskapliga rönen motsägelsefulla i detta ämne. Dessutom skiljer sig den offentliga sektorn åt mellan olika länder. Detta gör att tidigare forskning på samma tema kan vara svår att applicera på svenska verksamheter. Vidare bygger de argument som motsäger att offentliga organisationer bör vara varumärkesorienterade ofta på att det är väldigt stora organisationer. Mindre enheter blir därför mindre relevanta i dessa fall. Därför tar denna studie tar avstamp i en liten enhet i en mycket stor organisation.

## **Uppdragsgivaren – CLP**

I likhet med de egenskaper som nämns ovan är uppdragsgivaren, centrum för läkemedelsnära produkter, en enskild avdelning i en mycket stor organisation – Västra Götalandsregionen. Enheten har enligt sin hemsida (CLP, 2015) tio anställda, vilket kan sättas i relation till landstingets cirka 50 000 (Ekonomifakta, 2015). Man är i högsta grad en liten enhet i en stor organisation. De uttrycker en vilja att arbeta med sitt varumärke, vilket gör deras situation än mer relevant för den problematik som denna studie behandlar. Utgångspunkten för uppdraget är att de i dagsläget saknar vetskap om vad deras intressenter vet om dem. Här följer en kort beskrivning av enhetens verksamhet:

Centrum för läkemedelsnära produkter (hädanefter, CLP) är en enhet inom Västra Götalandsregionen som bildades i januari 2010. Man upphandlar och kvalitetssäkrar de nedan nämnda produkterna och ansvarar dessutom för distributionen av dessa. Vidare ansvarar man

för att förskrivningsprocessen fungerar på ett säkert sätt och ser likadan ut oavsett var i regionen patienterna bor eller får vård. CLP fungerar även som ett centralt stöd för den berörda vårdens kvalitetsutveckling. Det sistnämnda sker genom utbildningsinsatser och tillhandahållande av produktinformation som är producentneutral. CLP arbetar mot vårdenheter inom regionen och kommuner i Västra Götaland som arbetar med de berörda produkterna. Man arbetar även mot privata aktörer med särskilda avtal, som verkar inom deras område (CLP, 2015).

Verksamheten omfattar följande produktområden:

- Livsmedel för särskilda näringsändamål och sondmatningstillbehör (särnär).
- Förbrukningsartiklar för de med blås- och tarmfunktionsstörning (inkontinens).
- Diabeteshjälpmedel.
- Stomiprodukter.

Man har även formulerat fem strategiska mål för verksamheten, som man ska arbeta mot:

1. Kompetensutveckling i vårdkedjans alla led.
2. Kvalitetssäkrat sortiment till en heterogen patientgrupp.
3. Friktionsfri beställning, distribution och fakturering.
4. Kostnadseffektivisering.
5. Riktlinjer för produktleverantörernas produktinformation.

(CLP, 2015).

## **Uppdraget**

CLP upplever att man är i behov av en kartläggning av hur väl deras intressenter känner till deras verksamhet. Man är inte bara intresserad av om de känner till CLP, utan även vad man vet. På sikt vill man arbeta med sitt varumärke. Denna studie kommer ligga till grund för det arbetet.

## **Förutsättningar för varumärkesorientering**

För mindre enheter i en stor organisation kan det finnas mycket att vinna på en varumärkesinriktad kommunikation. Verksamheten startade i januari 2010 och detta innebar att hanteringen av produkterna inom området centraliserades. Ändringen har inneburit ett förändrat arbetssätt för många inom vården i regionen. Det har dessutom inneburit en förändrad vardag för många patienter. I många fall kroniskt sjuka människor i starkt beroende av de produkter CLP tillhandahåller. Om de som arbetar inom området har en felaktig bild av vad CLP gör försvårar det arbetet för både dem och CLP, men även patienternas situation kan potentiellt försämrats. Genom att väl förankra vilka man är och vad man gör, kan verksamheten effektiviseras då vårdgivarna vet vad de kan få ut av CLP.

Varumärkets vara eller inte vara i offentlig sektor är som redan nämnts omdebatterat (Byrkjeflot & Wæraas;2012). Denna studie syftar inte till att ta ställning för eller emot fenomenet i stort. Snarare är syftet att utreda förutsättningarna för det genom att studera hur

CLPs varumärke ser ut, och hur de berörda intressenterna arbetar inom området. Det finns flera faktorer som är typiska för deras situation som varumärkesforskningen hittills lyft fram. Som redan nämnts är det en ny enhet vilket påverkar kontinuiteten i kommunikationen. De intressenter som denna studie berör är dessutom både inom den egna organisationen (Västra Götaland) men finns även externt. Detta aktualiserar problematiken gällande den interna och externa förankringen som forskningen tar upp. Inte minst är man i början av ett varumärkesarbete, vilket gör det än mer relevant att studera förutsättningarna, snarare än metoder.

## **Syfte och frågeställningar**

Utifrån den problematiken som beskrivits har studiens syfte formulerats på följande sätt:

*Denna studie syftar till att undersöka förutsättningarna för mindre enheter i stora organisationer inom den offentliga sektorn att bedriva varumärkesorienterad kommunikation.*

För att arbetet ska uppfylla syftet har tre frågeställningar formulerats:

### **Frågeställningar**

#### **1. Hur väl känner de berörda vårdgivarna till CLP:s uppdrag, arbetssätt och målsättningar?**

Denna frågeställning söker svar på vilka tjänster man känner till att enheten tillhandahåller, och hur de arbetar med dessa. Men även om de är medvetna om vilka övergripande målsättningar och uppdrag enheten har. Det är av stor vikt att se i vilken utsträckning dessa faktorer anses vara relevanta för vårdgivarna. Om de inte anser sig ha ett behov av att känna till mer än det som direkt påverkar deras dagliga arbete försvårar det ett varumärkesarbete.

#### **2. Vilken typ av kommunikation sker mellan CLP och vårdgivarna?**

I syfte att inte bara kartlägga hur kommunikationen mellan dem ser ut idag, utan även vilka kommunikativa behov som finns kommer denna frågeställning ge en bild av hur vårdgivarna ser på CLP:s roll, och vilka kommunikativa förutsättningar som finns.

#### **3. Hur identifierar sig vårdgivarna med sin egen organisation och hur ser man på CLP:s identitet?**

Den kulturella tillhörigheten är viktig av tre skäl: Dels är det nödvändigt att studera hur vårdgivarna ser på organisationsgränserna. Om de som de facto inte är anställda hos Västra Götalandsregionen ändå ser sig som en del av organisationen förändrar det förutsättningarna markant. Då landstinget är en mycket stor organisation är det dessutom relevant att se i vilken utsträckning de som är anställda hos dem känner samhörighet med CLP. Slutligen påverkas CLP:s varumärkesarbete om de i första hand betraktas som en del av landstinget, på bekostnad av en mer autonomisk bild.

Vårdgivare definieras som:

*”fysisk eller juridisk person som yrkesmässigt bedriver hälso- och sjukvård [...]”* – 1 kap. 2 §, lag om biobanker i hälso- och sjukvården m.m. (2002:297).

I denna studie kommer vårdgivare avgränsas och definieras enligt följande kriterier:

- De ska i sitt arbete med patienter använda produkter som CLPs verksamhet omfattar.
- De ska i detta arbete vara i kontakt med CLP. Exempelvis genom att beställa produkter.

Avgränsningen och motiveringen av urvalet utvecklas vidare i metodkapitlet.

## Teori

Att studera vilken kunskap och attityd intressenter har gentemot en organisation är inget nytt inom medie- och kommunikationsvetenskap. Att mäta och värdera ett varumärke ligger nära effektstudier, vilket har intresserat kommunikationsforskare så länge området funnits. Trots att det finns många likheter finns det tydliga skillnader. Att mäta effekter är otacksamt och i regel svårt då det är problematiskt att härleda orsakerna bakom människors attityder och beteenden (Cornelissen; 2014, 120). Genom att använda varumärkestheori ur ett mottagarperspektiv underlättar man det arbetet genom de teorier som tydligt definierar vad ett varumärke är och hur det fungerar. Det är därför viktigt att poängtera att denna studie inte avser mäta effekter, utan studera varumärkesbegreppet. Det är inte heller ett specifikt varumärkes styrka som avses utan snarare hur fenomenet fungerar inom det valda området.

### Organisationsidentitet

Med anledning av att varumärke är ett välanvänt begrepp som används flitigt i många sammanhang, även utanför det akademiska området, kommer begreppet definieras. Vidare råder det delade meningar kring vad begreppet innebär, och följaktligen vad en organisation kan få ut av att vara varumärkesorienterad.

För att illustrera varumärke som begrepp bör det sättas i relation till *image* och, *profil*, men även *organisationsidentitet*. Majken Schultz och Mary Jo Hatch (2008, 67; 2002, 989-1015) beskriver organisationsidentitet som något i grunden likt vår egen identitet. Den formas genom ett samspel mellan vilken bild man uppfattar att externa intressenter har av organisationen och vilken bild man själv har. På individnivå fungerar det på samma sätt då vi hela tiden väger vad andra verkar tycka om oss mot vad vi själva anser oss vara. Det är en process där självreflektion och spegling i andra tillsammans formar vår självbild. På samma sätt formas organisationens identitet av svaret på två frågor; *Vilka är vi?* och *Vad är andras bild av oss?*. Den förstnämnda likställs med organisationskultur. Vilken bild andra har av organisationen är vad man kallar för *image*. Det är en dynamisk modell där de två frågeställningarna påverkar varandra och är hela tiden sammankopplade genom organisationsidentiteten. Detta gör att identiteten alltid är föränderlig. Hatch och Schultz (2008, 67) menar även att det inte går att beskriva varken *organisationskulturen* eller dess *image* utan att behandla båda.

Vad andra tycker och vet om organisationen är naturligtvis något man vill påverka. Därför måste en organisation bestämma sig för *vilka man vill vara* och *hur man vill bli betraktad*. Med andra ord, en vision. Schultz och Hatch (2008, 67-70) menar att den visionen har, likt bilden av vilka man är och bilden andra har, påverkar organisationsidentiteten. Det sker oavsett om verksamheten aktivt strävar efter att implementera visionen, eller om den över

huvud taget är uttalad. Bara genom att det finns en tanke kring vilka man vill vara och hur man vill att andra ska betrakta organisationen påverkar det dess image och identitet.

En organisations vision är ligger här väldigt nära varumärkesarbetet. Schultz och Hatch (2008, 67-76) menar att det är viktigt att förstå hur identiteten skapas då den måste ligga i linje med den bild man vill förmedla. Men andra ord är det svårt att försöka bygga ett varumärke som strider mot den bild de inom den egna organisationen har av den. Att förändra andras bild av en organisation är därför inte ett arbete som avgränsas till det externa. Det är en process som måste ske även internt. På samma sätt måste den som analyserar ett varumärke ta hänsyn till alla fyra faktorer som nämns ovan:

1. Identiteten
2. Vilka man anser sig vara (organisationskultur)
3. Vad andra anser att organisationen är (image)
4. Visionen

Mats Heide m.fl. (2012, 213) väljer att utifrån det ovan nämnda resonemanget problematisera begreppen *profil* och *image*. Image är i likhet med Schultz och Hatchs resonemang den bild andra har av organisationen. Profil, menar man, är den bild ledningen önskar förmedla. Med andra ord ligger det nära vad Schultz och Hatch väljer att kalla *Vision*. Profilen är däremot, menar man, inte alltid det samma som varumärke. För att visa på skillnaden gör man distinktionen mellan vad man kallar produkt- och företagsvarumärke. Ett produktvarumärke är har kortsiktiga och mer avgränsade syften. Det riktar sig i regel till endast ett eller ett fåtal grupper, som exempelvis kunder. Företagsvarumärke däremot har ett längre perspektiv och har ambitionen att påverka flera intressenter inklusive de egna organisationsmedlemmarna. Företagsvarumärke och profil är därför svåra att separera. I denna studie tas ansatsen att företagsvarumärket är det som studeras. Det faktum att det är offentliga organisationer som berörs leder inte till att termen inte går att applicera då den inte utgår från privata organisationer, även om det kan tyckas så. Syftet med att redogöra distinktionen är att påvisa att varumärken gällande enskilda företagsvarumärken inom en organisation inte är relevant här, utan istället tas ett helhetsgrepp om organisationerna.

## Uppdrag, identitet och varumärke

Charles Fombrun och Cees van Riel (2004) listar fem karaktärsdrag hos de organisationer som man menar är framgångsrika på området. De är:

- Synliga.
  - De är aktiva i sin kommunikation både internt och externt.
- Distinkta.
  - De är tydliga med vilken position och identitet de har. Det leder även till att man distanserar sig själva och visar varför organisationen är unik.
- Autentiska.
  - Man kommunicerar värden som finns förankrade i organisationens kultur. Man menar att ett varumärkesarbete som utgår ifrån fabricerade värderingar, uppdrag, mål och visioner har betydligt svårare att vara framgångsrikt.
- Transparenta.
  - Nära kopplat till det autentiska då det är en stor fördel att vara öppen gällande hur man arbetar. Detta skapar ett större förtroende för organisationen hos dess intressenter.
- Konsekventa.
  - Det man kommunicerar är genomgående över tid, i olika kanaler och med olika målgrupper.

Modellen sammanfattar en mängd faktorer man i tidigare forskning sett hos organisationer med starka varumärken. Den har fått stort genomslag och gett upphov till en mängd vidare forskning inom fältet (Fombrun & Van Riel 2004; Elving;2015, 109 ff).

Joep Cornelissen (2014, 72) utgår från deras resonemang. Han drar slutsatsen att organisationens identitet och varumärket måste vara nära sammankopplade för att det arbetet ska fungera. Med andra ord måste det övergripande uppdraget vara väl förankrat hos de egna anställda, och den bild andra har av organisationen måste vara den samma som de inom den egna organisationen har. Med andra ord är det av största vikt att de grundpelare som utgör en organisation korrelerar med den bild som andra har av den.

Genom att utgå från de fem punkterna kommer detta arbete systematiskt studera vilka delar som finns i CLP:s relation med vårdgivarna. Därefter kommer slutsatser dras kring huruvida deras bild av organisationen korrelerar med hur det faktiskt är i avseende mål, uppdrag och vision. Men andra ord är det en ansats som kommer kunna besvara huruvida en enhet likt CLP har goda förutsättningar för att bedriva ett varumärkesorienterat arbete.

## New Public Management

För att definiera varumärkesbegreppet i den offentliga sektorn bör man sätta det i relation till New Public Management (NPM). Johan Gromark och Frans Melin (2013, 1100-1105) vid Lunds Universitet menar att varumärkesorientering i den offentliga sektorn i viss mån har ersatt NPM, vilket är en filosofi som präglat den offentliga sektorn de senaste 30 åren. Grunden i den är att det offentliga bör lära av den privata sektorn och hämta metoder från den.

Då fenomenet är mångfasetterat och baseras på många idéer och doktriner är det svårt att kortfattat beskriva NPM. Christopher Hood (1991, 3-19) identifierade sju doktriner som sammanfattar gemensamma grunder för vad han ansåg forskningen tidigare hade identifierat i försök att förklara NPM. Även om samtliga sju faktorer inte är relevanta i alla länder där det fått fäste ger de tillsammans en bild av vilka mål man vill nå genom tillämpningen av metoden. Hoods sju doktriner i NPM är följande:

- Offentliga organisationer bör vara mer resultatnriktade. Vilket innebär att resultatet, snarare än tillvägagångssättet bör prioriteras.
- Organisationernas mål måste vara tydliga och mätbara.
- Konkurrensen i den offentliga sektorn bör öka då fler aktörer, bland annat privata, tvingar organisationer att bli effektivare.
- Ledningen i privat sektor ska vara en förebild för den offentliga.
- Det bör finnas en större återhållsamhet med de ekonomiska resurserna.
- Man bör effektivisera genom att bryta ner större organisationer i mindre, självständiga enheter.
- Offentliga organisationer bör styras av personer med mycket handlingsutrymme och ansvar.

Trots att dessa punkter under lång tid vunnit allt med mark, har de enligt Gromark & Melin (2013, 1117-1118) ifrågasatts. En del menar att det är ett kortsiktigt tänk som inte går ihop med ett starkt kommunikationsarbete. Varumärkets intåg i det offentliga kan ses som ett försök att frångå *NPM*-doktrinerna genom att ge ett bredare och mer långsiktigt arbetssätt. Genom att vara varumärkesinriktade kan offentliga organisationer ge kontinuitet i sitt sätt att kommunicera, men även ge mer utrymme åt demokratiska värderingar istället för bara de ekonomiska. De är med andra ord positiva till att begreppet vinner mark i den offentliga sektorn. Andra menar däremot att en offentlig organisation som implementerar ett varumärkesarbete riskerar att göra mer skada än nytta.

## **Kritik mot varumärkesorientering i offentlig sektor**

Haldor Byrkjeflot och Arild Wæraas (2012, 186-206) utgår från Fombrun och van Riels (2004) fem karaktärsdrag och ställer sig kritiska till att offentliga organisationer i större utsträckning blir varumärkesinriktade. Man menar att det finns fundamentala karaktärsdrag hos den typen av organisationer som leder till att varumärkesorientering blir kontraproduktivt och mycket svårt att applicera på verksamheten. Man menar bland annat att de saknar autonomin som privata aktörer har som är en förutsättning för varumärkesbyggande. Dessutom leder den kontext som de verkar i till flera faktorer som omöjliggör det arbetet. I sin artikel sammanfattar man de största problemen med, eller argumenten mot varumärkesorientering offentligt i fem huvudpunkter:

1. *The politics problem*
2. *The charisma problem*
3. *The consistency problem*
4. *The uniqueness problem*
5. *The excellence problem*

Det första argumentet baseras på det faktum att alla offentliga organisationer i slutändan utgår från politiska organ och beslut. Detta innebär att organisationens riktning när som helst kan ändras av politiska skäl. Med andra ord är det inte ur organisationens perspektiv, och för dess bästa, som uppdraget ändras. Detta gör att arbetet med att ta fram en vision och långsiktig plan för hur varumärkesarbetet ska se ut blir mycket svårt. Även om politiker och tjänstemän arbetar mycket nära varandra kvarstår faktumet att en utomstående aktör genom uppdragsformuleringen styr organisationens övergripande riktning. Det faktum att den politiska makten snabbt kan ändras som följd av valresultaten bidrar ytterligare till att uppdragen snabbt kan omformuleras. Ägarstrukturen i privata företag, menar man, är inte lika föränderlig. En offentlig organisation kan dessutom ha ett uppdrag som inte nödvändigtvis tas emot positivt av deras intressenter. I den privata sfären kan kunder, leverantörer och andra intressenter välja att bryta samarbeten som inte är till deras fördel. Interaktion med en offentlig organisation kan vara framtvungad genom lagstiftning eller avsaknad av alternativ. Även om ökad privatisering minskar den effekten kvarstår det faktum att offentliga aktörer inte alltid bör arbeta för att tillfredsställa mottagarna av kommunikationen (Byrkjeflot & Wæraas;2012, 193-194). Det är nära relaterat till det andra problemet som grundas i organisationernas *brist på karisma*. Man menar att starka varumärken finns hos de organisationer som tillfredsställer andra behov hos människor än bara de rent funktionella. Med andra ord går det inte att på ett effektivt sätt arbeta med varumärket om man inte också kan tillfredsställa mjukare värden hos mottagarna, vilket offentliga organisationer har svårt att göra. En del av dem har dessutom uppdrag som tas emot som direkt negativt av många (Byrkjeflot & Wæraas;2012, 196-197). Exempelvis kan inte kronofogden eller polisen sträva efter att tillfredsställa alla som kommer i kontakt med dem. Det skulle av naturliga skäl inte vara en effektiv metod.

Det tredje argumentet man framhäver är att offentliga organisationer har mångfasetterade och ofta motsägelsefulla uppdrag. De organisationer som har starka varumärken är konsekventa i sin kommunikation, något offentliga organisationer inte kan vara. Man menar att de har flera värderingar och identiteter samtidigt, vilket omöjliggör ett konsekvent sätt att kommunicera utan att samtidigt utelämna viktiga delar i organisationen, eller motsäga sig själva (Byrkjeflot & Wæraas;2012, 195).

Det fjärde problemet man står inför är att ett varumärke måste sticka ut och vara unikt för att bli starkt. Många offentliga aktörer är förvisso ensamma inom sitt område. Man har inga konkurrenter som tävlar om samma marknad. Man menar att det trots det är mycket svårt för dem att kommunicera vad det är som gör dem unika. En anledning tros vara att människor vill att de offentliga organisationerna ska vara *normala*. Med andra ord vill människor att de inte ska sticka ut. Det finns en bild av vad en offentlig organisation är och vad de kan erbjuda. Genom att utmana den bilden skadas anseendet och varumärkesarbetet blir därför en paradox. Ju mer man försöker visa varför man är något speciellt för att stärka varumärket, desto mer skadas det. Avsaknaden av konkurrenter leder även till att man inte kan jämföras med andra. Man menar att en viktig faktor för att kommunicera unika egenskaper är att de kan sättas i relation till andra (Byrkjeflot & Wæraas;2012, 197-198).

Slutligen tar man upp det man kallar *the excellence problem*. Med detta menar man att samtliga offentliga organisationer har samma yttersta mål – att arbeta för ett bättre samhälle. Vinstdrivande företag har förvisso det i likhet med varandra att man vill maximera vinsten. Men de tävlar mot varandra. Att man stärker sin egen position gentemot andra är ett grundläggande drag för den typen av organisationer. Men en offentlig organisation bör inte missgynna andra som delar samma yttersta målsättning. Ett varumärke eller ett rykte är,



menar man, alltid relativt till andra. Då alla offentliga aktörer sitter i samma båt missgynnar de som är varumärkesorienterade helheten, och i slutändan direkt dem själva. Detta problem är i första hand ett argument som tar ett bredare samhällsperspektiv. De offentliga organisationerna tar däremot det i beaktning menar man, därför är det även relevant ur ett mindre perspektiv (Byrkjeflot & Wæraas;2012, 199-200).

## **Varumärkets funktion**

Tydligt är att Schultz och Hatch har en annan syn på vilken funktion varumärken fyller i offentlig sektor, jämfört med Byrkjeflot och Wæraas. Om varumärkesorientering ses som ett arbete där uppdraget ska förankras inom organisationen och sedan hos externa intressenter kan motargumenten i många avseenden avfärdas. Byrkjeflot och Wæraas utgår även från att ett starkt varumärke ligger nära ett gott rykte. Schultz och Hatch (2008;2002) men även Heide m.fl. (2012) utesluter inte att ett framgångsrikt varumärkesarbete inte per automatik måste göra organisationen omtyckt. Det bör därför tydliggöras att denna studie kommer ta avstamp i det senare tankesättet. Slutsatsen att CLP har ett starkt varumärke kan dras trots att vårdgivarna saknar positiva associationer med dem. Däremot bör det belysas att genom Byrkjeflot och Wæraas kastas ett annat ljus på situationen

En analys utifrån Byrkjeflot och Wæraas (2012) resonemang ger därför en helt annan förklaringsmodell till resultatet. Fördelen med att beakta båda aspekterna är att man öppnar upp för fler potentiella möjligheter och hinder. I vilket fall har denna studie den ansatsen att varumärkesorientering förekommer i det offentliga, men att det inte är synonymt med att förbättra en organisations rykte. Det är dock viktigt att poängtera att forskningen inte är enig kring varken definitionen av begreppet eller vilken hur varumärken fungerar i den offentliga sektorn. Tesen att varumärkesarbetet är synonymt med hur väl förankrat verksamhetens delar är ligger däremot till grund för denna studie.

## **Internkommunikation?**

Som tidigare nämnts är det i denna studie svårt att säga huruvida CLP:s utmaning är av intern- eller externkommunikativ karaktär. Den problematiken är inte unik och många forskare inom fältet menar att det är en generell tendens. De flesta studier gör fortfarande en tydlig distinktion mellan dem. Men idén att de flyter samman är något som vinner mark inom forskningen. Det är inte bara forskarnas inställning som påverkar detta. Det är även det faktum att organisationsstrukturerna har ändrats kraftigt de senaste åren. De som i teknisk mening tillhör en annan organisation berörs i större utsträckning av den interna kommunikationen. Ny teknik som bidrar till snabbare informationsspridning är en annan faktor som man menar är en bakomliggande orsak(Heide; 2012, 64; Cheney & Christensen;2001, 231-234).

George Cheney och Lars Thøger Christensen (2001, 231-269) är två forskare som är starka anhängare till det tankesättet. Man menar att det inte bara är svårt att göra distinktionen. Det är dessutom kontraproduktivt då man får fel perspektiv. Cheney och Christensens resonemang kan utvecklas med hjälp av Stanley Deetz's inlägg i *The New Handbook of Organizational Communication* (2001, 3-46). Han föreslår flera sätt att se på kommunikation i organisationer. Bland annat menar han att kommunikation är ett sätt att förklara hur en organisation fungerar. Precis som företagsekonomi eller socialpsykologi. Således bör man utgå från hur organisationens kommunikation de facto ser ut. Och därefter göra eventuella distinktioner

man hittar och utgå från dessa. Det går inte att på förhand göra distinktioner mellan intern och extern kommunikation menar man.

Vid tolkningen av resultatet i denna studie kommer de som är inom Västra Götalandsregionen behandlas på samma sätt som de utanför den. Genom att utgå från att det finns skillnader i hur de uppfattar CLP baserat på vilken arbetsgivare de har riskeras det att bli en självuppfyllande profetia. Att göra en distinktion som sannolikt inte existerar är med andra ord inte bara onödigt, utan kan även skada validiteten. Att identifiera de kulturella gränserna är däremot av central betydelse för resultatet. Björkeflot och Wæraass (2012, 197) *uniqueness problem* går i stor utsträckning ut på att offentliga organisationer har svårt att visa vad det är som gör dem unika. Därför är de kulturella organisationsgränserna av stor betydelse för att se om CLP lyckas distansera sig från Västra Götalandsregionen i stort. Givet att gränsdragningen mellan intern- externkommunikation är svår att dra kommer det däremot inte förutsättas att dessa existerar.

## Metod

### Kvalitativa respondentintervjuer

Utifrån studiens syfte kommer en kvalitativ metod ur ett mottagarperspektiv användas. Med utgångspunkt i tesen att varumärkesarbetet bör sträva efter konsensus mellan det faktiska uppdraget och intressenternas syn på den samma (Heide et al.;2012, 214; Cornelissen; 2014, 72-72) kommer berörda vårdgivares uppfattning om CLP att studeras. Kvantitativa metoder som exempelvis en surveyundersökning hade medfört en risk att oväntade svar inte presenteras. Även om öppna frågor hade kunnat användas hade dynamiken som en intervjusituation innebär uteblivit. Sociala företeelser, som i högsta grad är temat för denna studie, riskerar att tappa sin komplexitet om de mäts på ett kvantitativt sätt (Johansson;2010, 87). Kvalitativa intervjuer medför att de intervjuade får möjligheten att utveckla sina resonemang. Därför är de lämpliga i fall där man önskar kartlägga relationer mellan individer och grupper, samt deras attityder. Man lämnar på så sätt dörren öppen för svar som är svåra att förebåda (Larsson;2010, 54;Esaiaasson et al.;2007, 282). Då denna studie gör anspråk på en bredare kartläggning än att mäta omfattningen av ett antal utvalda kärnfrågor, likt ett kunskapstest, är det därför en förutsättning att möjliggöra svar man inte på förhand kunnat se som möjliga.

En alternativ kvalitativ metod är att samla data genom fokusgrupper. I likhet med intervjusituationen finns det möjlighet att gå djupare och ge respondenterna möjlighet att svara bredare än i kvantitativa metoder. Metoden leder till att intervjuarens roll minskar och respondenterna ges än större möjlighet att ta plats i samtalet (Larsson;2010, 80; Esaiaasson et al.;2007, 362). I detta fall finns det påtagliga praktiska problem med att samla tillräckligt många personer på samma plats för att utföra undersökningen. Den geografiska spridningen som är önskvärd (se urval och avgränsning) innebär att avsevärt mycket mer tid tas i anspråk av deltagarna för att de ska ta sig till samma plats. Två fördelar med fokusgruppssamtal som ofta framhävs är att känsliga ämnen kan diskuteras lättare, och att samma tema kan vidareutvecklas mer ingående (Esaiaasson et al.;2007, 362). I detta fall är inga uppenbart känsliga ämnen aktuella, samtidigt som ett behov av att täcka ett större antal teman finns.

Därför är personliga intervjuer att föredra framför fokusgruppstudier. Vidare elimineras risken att deltagarna påverkar varandra, och kunskapsluckor som eventuellt finns hos en del deltagare blottas aldrig då andra tar upp ämnet. Genom att bara en respondent åt gången uttalar sig, utan påverkan av andra, är det lättare att härleda svaren till den enskilda respondenten.

## **Tematisering och förarbete**

En naturlig utgångspunkt i arbetet var att genom uppdragsgivaren få en tydlig bild kring hur deras verksamhet fungerar. Den inledande fasen präglades av att få en förståelse för enheten genom samtal CLP och redan framtaget material från dem. Under vintern 2014/2015 hade jag under tio veckor praktiserat på staben på Västra Götalandsregionens hälso- och sjukvårdsavdelning. Det arbetet låg i stor utsträckning mycket nära denna studies problematisering. Detta då mycket kom att handla om kommunikation från en enhet inom landstinget till vårdgivare inom den egna organisationen samt kommunala och privata vårdgivare. En viss förståelse och nyfikenhet för problematiken fanns med andra ord redan.

Då uppdraget var att kartlägga hur väl intressenter inom vården känner till enheten kom det att prägla tematiseringen av studien. En enklare kartläggning i syfte att enbart se vilka av CLPs tjänster som var kända hos vårdgivarna bedömdes sakna djup och akademisk relevans. Detta då det hade varit svårt att applicera resultatet på frågor som sträcker sig utanför den specifika situationen. Med avstamp i det som nämns i teorikapitlet, angående varumärkesorientering i offentlig sektor, kom temat för arbetet att handla om hur vårdgivarna ser på sin och CLPs relation. I samråd med uppdragsgivaren gjordes bedömningen att en sådan infallsvinkel fortfarande ger svar på deras frågor, samtidigt som det potentiellt skulle kunna ge en djupare förståelse för situationen. Genom att kartlägga hur vårdgivarna arbetar inom området, samt vilken bild de har av samarbetet antogs det att kunskapsluckor skulle kunna blottas.

Följande teman med koppling till syftet och frågeställningarna sattes upp för datainsamlingen:

### **1. Hur väl är CLPs mål, uppdrag och vision förankrat hos respondenterna?**

Med avstamp i bland annat Joep Cornelissen (2014, 72-72), Hatch och Schultz (2008, 11) samt Heides m.fl. (2012, 214) tes att varumärket bör korrelera med organisationens faktiska uppdrag, visioner och värderingar är detta ett starkt tema. Då det dessutom finns en uttryckligen formulerad vision som målsättningar underlättar och tydliggör det arbetet.

### **2. Uppfyller CLPs kommunikation Fombrun och Van Riels (2004) fem kriterier för att vara framgångsrika i varumärkesarbetet?**

Temat söker svar på hur CLP:s varumärke ser ut idag, samt vilka eventuella brister som finns i det arbetet. Baserat på vilka eventuella brister som utkristalliseras går det förhoppningsvis att dra slutsatser om varumärkesorientering är en rimlig strategi i detta fall.

Som komplement till Fombrun och Van Riels (2004) modell kommer Cheney och Christensens(2001) samt Deetz (2001) slutsatser kring den svåra gränsdragningen mellan intern och extern kommunikation aktualiseras här. Detta då Fombrun och Van Riels resonemang kring *autenticitet* angränsar till deras teorier om organisationsgränser.

### **3. Finns det tecken på att CLP saknar förutsättningar för att vara varumärkesorienterade i sin kommunikation?**

Detta tema utgår från Haldor Byrkjeflot och Arild Wæraas (2012, 186-206) kritik mot fenomenet. En fördel är att deras resonemang i stor utsträckning bygger på Fombrun och Van Riels (2004) modell, vilket gör att det inte är två olika förklaringsmodeller för samma resultat, utan snarare två perspektiv på samma fråga. Inte minst kommer *the uniqueness problem* att aktualiseras genom att studera huruvida CLP klarar av att distansera sig från Västra Götalandsregionen.

### **Urval och avgränsning**

För att överhuvudtaget kunna besvara frågeställningarna behövde urvalet bestå av personer som uppfyller följande krav:

- De ska i sitt arbete med patienter använda produkter som CLPs verksamhet omfattar.
- De ska i det arbetet vara i kontakt med CLP. Exempelvis genom att beställa produkter.

Då studien kartlägger relationen mellan CLP och vårdgivarna, och inte hur de upplever produkterna i sig, räcker det inte att de arbetar med produkterna, utan måste även integrera med enheten på något sätt.

Det kan enligt CLP finnas geografiska, kulturella skillnader inom vården i regionen (Lord, 2015). Utgångspunkten för urvalsprocessen blev därför att söka personer som arbetar på vårdenheter i hela Västra Götaland. Geografiskt utspridda intervjuobjekt skulle leda till ett mindre, men mer representativt urval. Målsättningen var ett tiotal bokade intervjuer. Det var däremot en tidskrävande och svår process. Detta ledde till att endast en, av totalt sex, intervjupersoner verkade utanför Göteborg.

I urvalet var maximal variation inom ett antal områden ett mål för att bredda resultatet (Esaïasson et al;2007, 362). Med bakgrund av bland annat Mats Heides m.fl. (2012, 63-64) resonemang kring gränsdragning mellan inter och extern kommunikation, var en variation i typ av arbetsgivare önskvärd. Skillnader, eller snarare en eventuell brist på skillnader, i kommunikationen inom och utanför regionen var något som behövde beaktas. Även typen av vårdenheter var en faktor där variation krävdes för att utesluta arbetssätt, patientgrupp eller andra omständigheter som skulle kunna påverka resultatet. Slutligen lades stor vikt vid att samtliga fyra produktområden skulle vara representerade. Ålder, kön, utbildning och arbetslivserfarenhet var faktorer där maximal variation inte var prioriterat, men önskvärt. Det är noterat och en viss spridning återfinns även där.

Tabellen (fig. 1) nedan sammanfattar respondenterna utefter de nämnda kriterierna. De presenteras här i kronologisk ordning med den första respondenten som intervjuades överst:

**Fig 1**

Befattning	Ort	Vårdenhet	Arbetsgivare	Produktområden
Sjuksköterska	Göteborg	Äldreboende	Kommunal	Samtliga
Diabetessköterska	Göteborg	Specialistmottagning	Privat	Diabetes
Diabetessköterska	Uddevalla	Specialistmottagning	Landsting	Diabetes
Distriktssköterska	Göteborg	Vårdcentral	Privat	Samtliga
Distriktssköterska	Göteborg	Vårdcentral	Privat	Samtliga
Distriktssköterska	Göteborg	Vårdcentral	Privat	Samtliga

*Observera att endast en respondent verkar utanför Göteborg. En förhållandevis god spridning återfinns dock gällande de andra faktorer som nämns.*

### Praktiska förhållningssätt kring urvalet

I samråd med uppdragsgivaren togs beslutet att intervjubokningen skulle ske i ett så tidigt skede som möjligt. Detta då man bedömde att ett pressat tidsschema på många vårdenheter innebar att det skulle vara svårt att på kort varsel få möjlighet att boka intervjuer. Att rådgöra med de som redan har ett etablerat kontaktnät är en framgångsrik metod i urvalsprocessen (Larsson;2010, 63). Därför tillhandahöll CLP kontaktuppgifter till vårdenheter som hanterar deras produktområden. Svårigheterna med bokningsarbetet kom senare att leda till att listan fick frångås. Flera av de vårdenheter som inte hade möjlighet att ställa upp kunde däremot rekommendera andra enheter som troligen hade större möjlighet att avsätta tid. Således övergick urvalsprocessen i viss utsträckning från ett strategiskt- till ett snöbollsurval av pragmatiska skäl. Detta hade kunnat leda till validitetsproblem om urvalet blivit ett annat än det tänkta (Esaiasson et al.;2007, 216). Det var däremot bara två av sex respondenter som kom med i urvalet på detta sätt, och de uppfyllde de kriterier som satts upp.

### Intervjuguide

Utifrån arbetets teman formulerades en intervjuguide, eller intervjumanual. Grunden i utformandet av den var att mer öppna frågor skulle följas av konkretiserande och uppföljande frågor. Detta då det var angeläget att intervjupersonerna inte skulle känna sig låsta i sina svar. Men samtidigt utan att samtalet skulle frångå temat. Målet var att genom användandet av deskriptiva frågor få intervjupersonerna att vara spontana och berätta hur det faktiskt går till på deras arbetsplats (Esaiasson et al.;2007, 298). De utformades på ett sådant sätt att respondenterna fick förklara hur de använder CLPs tjänster, och hur enheten påverkar deras arbete. De uppföljande frågorna kom sedan att bli uppföljande och konkretiserande. Då det var svårt att på förhand förutse vilka svar respondenterna skulle ge på de öppna, inledande frågorna kom uppföljningsfrågorna att vara mycket varierande. Det blev således en semistrukturerad intervjuguide (Larsson;2010, 60) som applicerades i detta fall.

Intervjuguiden var dynamisk i bemärkelsen att lärdomar drogs från varje tillfälle och därefter gjordes justeringar inför varje intervju. Dels kom oväntade och intressanta aspekter upp i samtalen som kunde utvecklas vidare genom att följa upp och jämföra dem i vid de senare

tillfällena. Dessutom leder det faktum att intervjupersonerna har olika befattningar och förutsättningar till att en del frågor inte kan formuleras på samma sätt i samtliga fall. Lärdomar kunde dessutom dras baserat på vilka typer av formuleringar som gav bättre svar, och vilka frågor som intervjupersonen hade svårt att förstå. Ekström och Larsson (2010, 68) kallar detta för *kumulativ förståelse* och menar att det innebär både utmaningar och stora fördelar. Förvisso leder den ökade förståelsen för ämnet till positiva effekter så som att mindre vikt kan läggas vid mer självklara frågor. Det ger dessutom ett mer avslappnat och ledigt samtal om intervjuaren har bredare förförståelse för ämnet. Samtalet utgör grunden för en intervjustudie och en flexibel intervjuguide främjar ett gott samtal genom att intervjuaren ges möjlighet att anpassa frågorna efter situationen. Respondenten som ger uttömmande men oklara svar kan styras in på det tema man söker. På samma sätt kan man få de som är mer tystlåtna att utveckla sina resonemang genom uppföljningsfrågor (Esaiasson et al.;2007, 298; Larsson;2010, 66). Risken är dock att om en del svar tas för givet kan motsatt svar förbises. Därför måste det finnas en balans mellan att lita på de förkunskaper man har och en förutsättningslös hållning till situationen.

I sitt grundutförande finns intervjuguiden som bilaga. Med anledning av resonemanget ovan har en del frågor tillkommit och inte heller samtliga frågor i guiden har ställts till samtliga respondenter. Många frågor är dessutom på många sätt lika varandra. Vilket lett till att intervjupersonerna ofta besvarat flera frågor samtidigt. Ibland har det även funnits behov av att omformulera samma fråga flera gånger för att få ett mer uttömmande svar.

## Metoddiskussion

Den största utmaningen var att få vårdgivare att ställa upp på intervjuer. Målsättningen på tio bokade intervjuer uppnåddes inte, trots att kontakt togs med ett mycket stort antal vårdenheter. Att via telefon och mejl nå rätt person var ett tidskrävande arbete vilket ledde till att den processen till slut fick avbrytas för att arbetet skulle kunna fortsätta. De tillfrågade var undantagslöst positivt inställda till att delta, men tidsbrist framhävdes som den huvudsakliga orsaken till att de inte kunde. En mättnad nåddes ändå i det resultat som kom ut av de sex intervjuerna som tillslut ägde rum. Förlusten blev istället att den bild av regionen som helhet, och eventuella geografiska skillnader, som var önskvärd uteblev. Då endast en intervjuperson verkade utanför Göteborg är det dessvärre inte möjligt att dra några slutsatser kring eventuella skillnader beroende på var i regionen vårdgivarna verkar. Kvalitativa samtalsintervjuer som metod får som helhet ändå anses vara framgångsrik i detta fall. Samtliga respondenter visade ett stort intresse för studien och en stark samarbetsvilja. Stundtals kunde samtalen landa i för syftet irrelevanta teman. Det uppstod därför ett behov av att genom direkta frågor leda in samtalen på rätt spår (Esaiasson et al.;2007, 299).

I kontrast mot fördelarna med en flexibel metod som denna bör reliabiliteten problematiseras. Det faktum att alla intervjusituationer ser olika ut leder till frågan huruvida de mäter samma sak, och om de därmed kan sammanställas till ett resultat. Det är de facto en subjektiv bedömning som avgör vilka och på vilket sätt frågorna ställs. Andra, nyckfulla faktorer så som tonalitet och kroppsspråk påverkar samtalet på sätt som är svåra att mäta. Sammantaget är detta faktorer som på ett slumpmässigt sätt kan påverka resultatet och därmed skada

reliabiliteten (Esaïasson et al.;2007, 70). För att minimera de slumpmässiga felen i datainsamlingen frångicks aldrig de övergripande teman som var på förhand bestämda. Intervjuerna spelades dessutom in, för att sedan transkriberas, istället för att svaren antecknades under samtalet. På så sätt kunde större fokus läggas på samtalet och risken för slumpmässiga fel minskades ytterligare.

Att inte fråga de teman som på förhand var uppsatta var även nödvändigt för studiens validitet. I synnerhet vid utformandet av intervjuguiden var det av stor vikt att arbetets syfte och frågeställningar, tillsammans med de nämnda temana genomsyrade den intervjuguide som författades. Då intervjuguiden är ett stöd för att främja ett gott samtal (Larsson;2010, 60) ledde det till utmaningar då detta inte fick ske på bekostnad av studiens syfte. Därför skrevs den systematiskt med detta i åtanke.

För att få de teoretiska begreppen och de empiriska indikationerna att överensstämja togs stor hänsyn till vilket perspektiv de teorier som utgjorde grunden för temana tog. Detta för att främja begreppsvaliditeten (Esaïasson et al.;2007, 64-65). Exempel på det är den kulturella tillhörigheten, där det inte var möjligt att besvara hur vårdgivarnas kulturella tillhörighet faktiskt såg ut. Detta då det är en allt för komplex fråga som inte kan ha ett entydigt svar. Istället gör studien endast anspråk på att visa hur respondenterna själva ser på den kulturella tillhörigheten.

En kvalitativ intervjustudie medför nackdelen att resultatet är svårare att generalisera än vid många kvantitativa metoder. Tendenser och specifika insikter kan utkristalliseras, vilket kompletterat med annat material kan leda till bredare slutsatser. Då resultatet ställs i relation med forskning som har olika perspektiv på samma fenomen, kan denna studie potentiellt stärka eller försvaga dessa teorier. Detta genom att ställa dem mot varandra i sken av detta specifika fall.

### **Etiska förhållningssätt**

Då en rad faktorer, så som befattning, erfarenhet och arbetsgivare i högsta rad är relevant för resultatet kommer det presenteras. Det anses därför inte rimligt att utlova anonymitet för respondenterna. Detta då det betraktas vara möjligt för utomstående att härleda svar till specifika personer. En försäkran om konfidentialitet i största möjliga utsträckning lämnades däremot. Dessutom presenteras i resultatet endast de kännetecken hos personerna som för den specifika tesen är relevant. När respondenterna explicit använde arbetsgivarens eller vårdenehetens namn i intervjuerna har dessa byts ut när de citeras. Efter varje intervju informerades dessutom respondenterna om att de kunde välja att deras intervju inte skulle användas i studien. Däremot uttryckte ingen av de tillfrågade att de så önskade.

Då anonymitet inte kunde utlovas kan det inte uteslutas att detta påverkat respondenternas svar (Esaïasson et al.;2007, 290). Det bör däremot påpekas att inga personliga eller tillsynes känsliga ämnen behandlades, och ingen av respondenterna gav intrycket av att vara reserverad i samtalet. Det är därför troligt att detta inte påverkat resultatet i en betydande utsträckning.

## Resultat och Analys

Kapitlet är disponerat efter de teman som presenteras i metodkapitlet (se sid. 13). Inledningsvis kommer en bild av respondenternas praktiska relation med CLP att redovisas. Detta är av pedagogiska skäl då mycket av det som är relevant för de tre temana utgår från det. Med andra ord undviks onödig upprepning i de senare delarna. Därefter presenteras hur väl CLP:s mål och vision är förankrat, följt av Fombrun och van Riels fem kriterier, och slutligen sätts resultatet i relation till Byrkjeflot och Wæraas kritiska artikel. Observera att resultaten blev av sådan karaktär att av pedagogiska skäl kommer resultat och analys presenteras tillsammans utifrån varje tema. Kapitlet avslutas med att sätta resultatet i relation till studiens övergripande frågeställningar.

### Den praktiska relationen med CLP

Majoriteten av respondenterna arbetar i mycket stor utsträckning med sådant som är relaterat till de fyra produktområdena. Detta gäller i synnerhet diabetesskjutsköterskorna där ordinerings av produkter samt samtal med patienter kring dem är centralt i deras arbete. Undantaget är skjutsköterskan på äldreboendet som menar att endast 10 procent av henns arbetsuppgifter är relaterat till produkterna. I det ingår även dokumentation och utvärdering av dem. Alla andra respondenter har daglig kontakt med CLPs verksamhet. Notera att den kontakten inte alltid innebär direkt dialog med personer på enheten. Här räknas även beställning och ordinerings in, som sker via beställningssystemet *Sesam*<sup>1</sup>.

I regel fyller CLP en synnerligen funktionell roll hos respondenterna. När deras arbeten diskuteras är det med stor tonvikt på beställning och tillhandahållandet av ett brett sortiment. Som diskuteras senare (sid 24) är det mycket sällan de har faktisk kontakt med personer på CLP.

*”Jag förskriver via datorn. Men om man har patienter som inte kan eller vill beställa själva så ringer man åt dem. Så det är på den enkla nivån. Det är egentligen den enda kontakten jag har med CLP.”* – Diabetessköterska.

Citatet ovan är mycket talande för de båda diabetessköterskornas arbetssätt. Det är de som i minst utsträckning integrerar med CLP utöver de mest basala funktionerna, som att beställa produkter. Även på äldreboendet har man sparsam kontakt med CLP, men distriktssköterskorna bryter mönstret och har desto mer omfattande dialog med dem. Den dialog som förekommer är däremot av praktisk karaktär. Det handlar i regel om frågor kring speciella beställningar, leveranstid eller felanmälningar.

Den ovan citerade diabetessköterskan har en förklaring till varför hen, i förhållande till en del andra, har en väldigt praktisk relation med CLP.

---

<sup>1</sup> *Sesam* är benämningen på det system som vårdgivarna använder för att beställa produkterna som CLP:s verksamhet omfattar. Det är en digital plattform som används av samtliga respondenter. Observera att det inte är en plattform som tagits fram av CLP. Däremot använder ingen av respondenterna *Sesam* i något annat sammanhang än i interaktionen med CLP.



*”Jag tror det beror på var man jobbar. Om man är ensam syrra på en vårdcentral där man inte kommer iväg ofta på utbildningar då är det klart att CLP fyller en större roll gällande information”* – Diabetessköterska.

Då specialistmottagningar är enheter med en, eller ett fåtal vårdområden minskar med andra ord behovet av andra tjänster än det mest grundläggande. Denna tes stärks av en distriktssköterska som menar att bredare vårdenheter är i större behov av information kring produkterna då färre personer har specifika spetskompetenser.

*”Vi har en diabetessköterska som gör allting som har med diabetes att göra. Men när hon är på semester så får någon annan ta de beställningarna. Jag gör det ibland, och märker att det är väldigt krångligt. Det blir svårt att hantera något man inte är van vid.”* –

Distriktssköterska.

Ytterligare en förklaring till varför somliga har ett större behov av information är den erfarenhet man har. Dels återfinns ett samband bland respondenterna med längre erfarenhet och en mer funktionell relation med CLP. Men det är även ett argument som nämns av en intervjuperson som arbetat länge inom området. Det är däremot av spekulativ karaktär som det framförs då intervjupersonen ombeds anta varför andra har en annan syn på CLP.

Sammanfattningsvis är det tre faktorer som i stor utsträckning påverkar om respondenterna har en mer praktisk relation med CLP, eller om man får ut mer än bara beställning av dem. Följande faktorer går att identifiera i det insamlade materialet:

1. Ett större antal produktområden gör det svårare att vara uppdaterad på vilka produkter som finns och hur de hanteras. Detta ökar behovet av kommunikation med externa aktörer.
2. På specialistmottagningar (som diabetesmottagningar) används färre produkter och mer spetskompetens finns på den egna vårdenheten. På en vårdenhet där få eller endast en person hanterar produkterna ökar också behovet av utbildning och råd utifrån.
3. Längre erfarenhet leder till ett minskat behov av informativa tjänster från CLP.

Den bild respondenterna har av CLP som en funktionell enhet är enligt Byrkjeflot och Wæraas (2012, 196) typisk för hur offentliga organisationer betraktas. För att en organisation på ett produktivt sätt ska vara varumärkesorienterade måste man visa att organisationen kan tillfredsställa andra behov än de praktiska. Detta menar man är en grundförutsättning i ett sådant arbete. Kommunikationen har i detta fall i syfte att få människor att må bra, beundra, respektera och lita på organisationen. Det måste finnas ett emotionellt band, inte bara ett funktionellt. Detta är något som avsevärt försvårar varumärkesarbetet i den offentliga sektorn enligt Byrkjeflot och Wæraas. Det är ett problem som kommer utvecklas vidare i detta kapitel.

## 1. Mål, uppdrag och vision

De fem strategiska mål (se sid. 4) CLP formulerat var i vissa fall väl förankrade hos respondenterna, men målsättningen att kompetensutveckla vårdkedjan var något de intervjuade inte var medvetna om i lika stor utsträckning. Som redan diskuterats har många en mycket praktisk relation till CLP där stort fokus läggs på beställning, distribution och sortiment. Detta är återkommande i även denna del.

### Kompetensutveckling

Målet, att kompetensutveckla i vårdkedjans alla led, är som sagt något som inte läggs stor vikt vid hos respondenterna. En del är över huvud taget inte medvetna om att CLP erbjuder utbildningar, och är mycket tveksamma till om det ingår i deras uppdrag. I många fall verkar det dessutom råda en uppfattning om att de utbildningar och andra informativa arbeten som finns idag endast är till för de som är nya och oerfarna.

*”Jag har jobbat så länge nu. Jag har sysslat med pumpar och sådant innan CLP fanns. Så nyheter och information får man inte från dem. CLP är upphandlingsorganisationen och de tar in det som är upphandlat[...]det fungerar bra, men jag kan inte tänka mig att deras uppgift är att informera”* – Diabetessjuksköterska.

Endast en respondent är fullt medveten om att det finns informationsmaterial och utbildningar i CLP:s regi, som man dessutom regelbundet tar del av. Detta är en distriktssköterska med lång erfarenhet på en privat vårdcentral. Således talar det emot tesen som diabetessköterskan framför i citatet ovan. Då andra erfarna personer anser sig få ut mycket av denna del av verksamheten tyder det på att dessa insatser är av värde för alla.

En respondent stack ut från de andra då hen hade mycket vaga kuskaper om CLP. Exempelvis var man inte medveten om att CLP och beställningsplattformen *Sesam* är skilda företeelser. Under intervjun gavs ofta motstridiga svar som tyder på att kunskap om hur CLPs arbete går till är mycket knapphändig. För att kunna behandla andra teman under intervjun behövde det förklaras vilka produktområden som ingår i verksamheten. Trots det hade man mycket svårt att hålla isär Västra Götalandsregionen, CLP och *Sesam*. På frågan om man har ett behov av kontakt med CLP svarade man:

*”Det var nog dem jag hade kontakt med när jag skrev ut stödstrumpor till en patient. Då pratade jag med någon, men tänkte inte på vad dem hette, hjälpmedelscentralen kanske.”* – Distriktssköterska.

I detta exempel är det tydligt att man inte reflekterat över hur organisationerna ser ut, fokus ligger enbart på hur man i praktisk bemärkelse gör beställningar. Då intervjupersonen likställer CLP med beställningssystemet man använder är man inte heller medveten om att de arbetar med kompetensutveckling. Inte heller vet man vilka produkter som ligger under CLP. Med andra ord är målsättningen om kompetensutveckling överhuvudtaget inte förankrad hos respondenten.

En annan respondent är väl medveten om CLP:s övriga funktioner. Men är osäker på om de arbetar med kompetensutveckling. På frågan om de utvecklar värden inom området svarar man:

*”Det kan jag inte säga tyvärr. Jag ser det bara som att de håller i beställningssystemet och produkterna. Att de servar mig genom att hålla igång Sesam. Men när du säger det tror jag att jag skulle kunna använda CLP mer för utbildning och att ta reda på mer om produkterna. Men jag gör inte det idag.”* – Distriktssköterska.

I detta fall framgår det tydligt att denna del av verksamheten inte är något som i vardagen påverkar arbetet. Men vid eftertanke framgår det att man känner till dessa tjänster, men utan att det är något man använder.

De flesta är däremot, på en direkt fråga, medvetna om att CLP erbjuder utbildningar. Flera respondenter har blivit erbjudna utbildning i hur beställningssystemet fungerar, men känner inte till att det finns ett löpande och långsiktigt kompetensutvecklingsarbete. Därför finns det en uppfattning hos en del av de intervjuade att CLP endast arrangerar utbildningar som är kopplade till IT-systemet. Således har CLP i teknisk bemärkelse framgångsrikt kommunicerat att man arbetar med kompetensutveckling. Det kan däremot ifrågasättas huruvida det till fullo är förankrat hos de som intervjuats för denna studie. Detta då kompetensutvecklingsarbetet sträcker sig utöver hur beställningarna praktiskt går till.

### **Distribution och upphandling**

Följande målsättningar får betraktas som väl förankrade hos respondenterna. De har av CLP formulerats enligt följande:

- *Kvalitetssäkrat sortiment till en heterogen patientgrupp.*
  - *Friktionsfri beställning, distribution och fakturering.*
  - *Kostnadseffektivisering.*
- (Centrum för läkemedelsnära produkter, 2015)*

På frågan hur man ser på CLP:s uppdrag och övergripande funktion svarar en respondent:

*”Vi får ett sortiment som de handlar upp. Det ska vara så bra pris som möjligt, men ibland tänker de nog också på att det ska vara mer kvalité, att det ska vara bra för patienterna.[...] Sortimentet har dessutom blivit mycket bredare, så man blir inte styrd i sitt arbete av det.”* – Diabetessköterska.

Respondentens resonemang omfattar i hög grad två av målen, sortimentet och kostnadseffektivisering. Detta är en typisk beskrivning av verksamheten, som återfinns hos i stort sett samtliga respondenter. En annan beskriver enhetens troliga mål och uppdrag på följande sätt:

*”Att upphandla ett bra sortiment som ska vara rättvist. De ska se till att det finns ordentlig dokumentation, och ett visst ekonomiskt ansvar har man också antar jag.”* – Sjuksköterska, Äldreboende.

Ingen av de som ingick i denna studie kan explicit redogöra för hur målen är formulerade. Det är däremot tydligt att man i stort har en rättvisande bild av dem. Sammanfattningsvis kan de delar som nämns av respondenterna sammanfattas på följande sätt:

CLP bör:

- Upphandla ett brett sortiment.
- Men hög kvalité.
- Som är rättvist för patienterna.
- För ett så bra pris som möjligt.

Med andra ord korrelerar deras uppfattning väl med målsättning två och fyra. Dessa punkter är emellertid de som lyfts fram på den direkta frågan om uppdrag och målsättningar. När andra ämnen diskuteras framgår det tydligt att även beställning och distribution är förknippat med verksamheten. En diabetessköterska ombeds beskriva vad hen i sin yrkesutövning kan få ut av CLP:

*”Man vill att det ska gå snabbt och smidigt för brukaren att få produkterna. Framförallt pumppatienter (anm. insulinpumpar) har stor nytta av CLP. De har totalkoll på detta.”* – Diabetessjuksköterska.

Den distriktssköterska som inte gjorde en distinktion mellan CLP och beställningssystemet Sesam har visserligen en synnerligen felaktig bild av verksamheten. Men de facto en rättvisande bild gällande beställning och distribution. Detta kan däremot inte betraktas som att CLP har kommunicerat denna målsättning väl. Då hen inte reflekterat över hur organisationerna bakom beställningssystemen ser ut får devisen *mer tur än skicklighet* användas i detta fall.

## **Vision**

Centrum för läkemedelsnära produkter har formulerat följande vision:

*“Centrum Läkemedelsnära produkter ska verka för att produkterna, vårdkedjan och förskrivningsprocessen är kvalitetssäkrad för läkemedelsnära produkter i Västra Götaland.”*  
– CLP (2015)

Ingen av respondenterna uttrycker att de känner till någon vision. Klart är däremot att man har en förhållandevis rättvisande bild av den, om man utgår från deras beskrivning av verksamheten. När de ombeds beskriva CLP:s långsiktiga arbete, och huruvida de har några visioner, är det ingen av respondenterna som kan göra annat än att spekulera och gissa. Enheten uppfattas helt enkelt som en organisation som tillgodoser behov i nuet, och ingen av respondenterna har reflekterat över ett mer långsiktigt arbete.

## **Är uppdrag, mål och vision förankrat?**

Sammanfattningsvis har respondenterna en tämligen god bild av vad CLP är för enhet. Det är däremot tydligt att den uppfattning man har formas utifrån de dagliga arbetsuppgifter som kräver integration med avdelningen. Ingen känner till några uttalade mål eller uppdrag från

dem. De mål som finns förankrade hos de intervjuade vårdgivarna är det på grund av att de har att göra med nödvändiga arbetsuppgifter i deras dagliga arbete. Det femte målet, att CLP ska ta fram *riktlinjer för leverantörernas produktinformation*, är inte känt hos respondenterna, och påverkar inte heller deras dagliga arbete. Det är däremot en punkt som skiljer sig från de andra då vårdgivarna inte är en direkt målgrupp för det arbetet. Det är därför naturligt att det arbetet gått vårdgivarna förbi. Det är däremot viktigt att samtliga målsättningar hos en organisation kommuniceras (Fombrun och Van Riel, 2004), vilket innebär att även denna målsättning bör förmedlas till vårdgivarna. Att kommunicera sådant som vårdgivarna inte direkt anser sig påverkas av blir därför en utmaning. Men likväl en viktig faktor om man avser stärka sitt varumärke.

Det faktum att kompetensutvecklingsarbetet inte är väl förankrat hos vårdgivarna leder till tydliga negativa konsekvenser för det arbetet. Om vårdgivarna inte känner till att de kan få utbildning inom området kan inte CLP bedriva utbildning, och målet kan inte uppfyllas. Frågan är däremot om de delar i verksamheten som inte direkt riktar sig mot vårdgivarna behöver vara förankrat hos dem. Behöver de känna till det som de inte berörs av?

I *Taking Brand Initiative* (2008, 11) argumenterar Mary Jo Hatch och Majken Schultz för att vision, målsättningar och uppdrag ska vara väl förankrade både internt och hos externa intressenter. Detta är en förutsättning för varumärkesarbetet som sträcker sig bortom de praktiska element som nämns i detta fall. Ett varumärke, menar man, är inte starkt om inte bilden hos intressenterna överensstämmer med de faktiska grundpelarna i organisationen. Därför är CLP:s varumärke inte att betrakta som etablerat eller starkt hos respondenterna i denna studie, även om de i stor utsträckning känner till tillräckligt för att bedriva sitt dagliga arbete. Joep Cornelissen (2014, 72), baserat på Fombrun och Van Riel (2004), menar att en organisation som är framgångsrik inom området behöver kommunicera sina grundläggande delar, och göra det på ett distinkts sätt. Med andra ord, man måste vara mycket tydliga med vilka de delarna är och hur de ser ut. Detta måste även sträcka sig utöver de praktiska delarna i organisationen. Det är centralt i ett varumärkesarbete att man lyckas förmedla hela bilden av vad man är, och inte bara utvalda delar (Heide et al.;2014, 210-214; Cornelissen;2014, 72).

I detta fall är de målsättningar som vårdgivarna i sitt dagliga arbete måste känna till väl etablerade. Det är däremot tydligt att det inte finns något intresse från dem att sätta sig in i CLP:s organisation, utöver det som man anser direkt påverkar dem. Vilket är något som enligt de ovan nämnda teorierna skadar varumärket, och försvårar deras arbete. Ett hinder för att enheten ska kunna vara varumärkesorienterad på ett framgångsrikt sätt är med andra ord att intressenterna inte ser varför de ska sätta sig in i hur organisationen ser ut. En respondent menade att hen redan hade tillräckligt stor kunskap och inte behövde utbildning, samtidigt deltog en annan mycket erfaren sköterska regelbundet på dem. Med andra ord är det troligt att de utbildningar som erbjuds är av nytta även för de mer erfarna vårdgivarna. Detta är då något man inte lyckas kommunicera.

Det bör även poängteras att även om respondenterna uppvisar en del kunskapsluckor, är det sällan de har uppfattningar om CLP som är direkt felaktiga. Med undantag för en respondent som har svårt att hålla isär begreppen, är det som man framför i intervjuerna korrekt.

## 2. Fombrun & Van Riels fem kriterier

I tidigare delar har all typ av interaktion med CLP inräknats, vilket bland annat inkluderar beställning och ordinerings via datorsystemet *Sesam*. Detta tema fokuserar på kommunikationen mellan CLP och vårdgivarna, med avstamp i Fombrun och Van Riels (2004) modell.

### Synlighet

CLP skickar regelbundet nyhetsbrev via mail som en klar majoritet av de intervjuade exponeras för. Det är en uppskattad kanal med stort praktiskt fokus på sortimentet och beställningssystemet *Sesam*. Utöver nyhetsbrevet menar respondenterna att CLP sällan är synliga om de inte söks upp på eget initiativ.

*”Gör inte jag något så dyker dem inte upp. Det ligger på oss att ta reda på saker. Dom skickar brev och så men i och med att jag skummar igenom det så kan det hända att jag missar en del.”* Sjuksköterska, äldreboende.

*”Det kommer ju ett nyhetsbrev från dem ibland. Men det står inte mycket i dem.”* – Diabetessköterska.

Citaten ovan är talande för hur respondenterna ser på nyhetsbreven som skickas ut. De är uppskattade, men det läggs inte stor vikt vid dem. I övrigt är respondenterna eniga om att CLP inte är en enhet som syns mycket.

*”Jag skulle inte säga att de är en enhet som syns mycket. Skulle du fråga folk här på vårdcentralen vad CLP är så är det nog ingen förutom vi distriktssköterskor som vet vad det är.”* – Distriktssköterska.

I likhet med när målsättningarna diskuteras kommer andra aspekter upp som besvarar en tidigare fråga mer utförligt i ett annat skede av intervjuerna. När enhetens synlighet tas upp är citatet ovan typiskt, men det framgår även att de anses vara aktiva på andra håll. Det är framförallt på mässor och regionala möten där man menar att CLP ofta är mycket delaktiga. Det är däremot ingen av respondenterna som uppger att de regelbundet deltar på mässorna. Av allt att döma är det andra från vårdenheter som deltar, men respondenterna känner till att de finns. Det är därför svårt att utifrån det insamlade materialet säga att CLP är synliga i den kanalen. Med undantag för nyhetsbrevet är det med andra ord mycket sällan respondenterna kommer i kontakt med CLP om man inte själva tar initiativ till det.

### Distinkta och konsekventa?

Enligt Fombrun och Van Riels (2004) definition går det knappast att påstå att kommunikationen mellan CLP och vårdgivarna är distinkt och konsekvent. Tydligt är även att respondenterna i intervjusituationen ofta motsäger sig själva i denna fråga. På frågan om CLP i sin kommunikation kan vara tvetydiga svarar en respondent:

*”Nej det tycker jag inte. Man fattar alltid. Men det är inte så omfattande, vilket kanske behövs när det är ett så stort flöde av information (anm. totalt sett i arbetet). Då behöver man vara konkret, och det är dem” – Sjuksköterska, äldreboende.*

Med andra ord anses CLP vara tydliga i sin kommunikation. Däremot menar man att det är återhållsamt med information från deras sida, vilket är anledningen till att de sällan är inkonsekventa i sin kommunikation. Fombrun och van Riel (2004) menar däremot att en organisation bör vara konsekventa och distinkta i bemärkelsen att de tydligt visar vilken position man har och vilka man är, och gör detta på samma sätt över tid. Med andra ord kan inte CLP:s kommunikation med vårdgivarna beskrivas som konsekvent och distinkt enligt deras definition. Ett centralt tema i deras modell är att mjukare värden måste förankras hos intressenterna. Detta är inget som någon respondent anser sig ha uppfattat.

*”[...] men CLP har inga särskilda mål eller värderingar. Det finns alla produkter man behöver, sedan hur upphandlingen gått till kan jag inte svara på. Men jag känner mig fri i min yrkesutövning.” – Distriktssköterska.*

Återigen ser inte vårdgivarna något behov av att bredda kommunikationen med CLP. Den funktion de fyller idag är fullt tillräcklig menar man.

*”CLP upphandlar utefter olika kriterier, de ska bara tillhandahålla produkter. [...] om de utvecklas åt det ena eller andra hållet har att göra med hur resurser fördelas på en högre nivå.” – Diabetessköterska.*

Här blir därför frågan vilken funktion CLP själva anser sig fylla central. Om man å ena sidan delar den bild av verksamheten som vårdgivarna visar i citaten ovan, är troligen en varumärkesorientering inte rätt väg att gå. Åtminstone inte utifrån Fombrun och van Riels modell. Å andra sidan finns i deras målsättningar och vision delar som tyder på att en diskrepans mellan de olika synerna på enheten existerar. Denna slutsats utvecklas vidare i slutdiskussionen på sida 30.

## **Transparens**

*”Vet inte om jag någonsin tänkt på det. Men det går att förstå allt. Om jag inte gör det är det en brist hos mig, att jag inte tagit reda på det. Generellt litar jag på dem, så jag har inget behov av att kolla med dem varför de fattar beslut.” – Sjuksköterska, äldreboende.*

En viktig anledning till varför en organisation tjänar på att vara transparenta är att det ökar förtroendet för dem (Fombrun och van Riel, 2004). Respondenterna har genomgående ett mycket stort förtroende för CLP, och upplever i regel att de förstår varför de agerar som de gör. Undantaget är en diabetessköterska och en distriktssköterska som ofta saknar förklaringar till varför produkter tas bort ur sortimentet. Diabetessköterskan har mycket lång erfarenhet av att arbeta med produkterna, samtidigt som distriktssköterskan bara arbetat inom området i knappt tre år. Det går därför inte att se ett orsakssamband mellan längre erfarenhet och större förståelse för CLP:s beslut, som annars vore en rimlig slutsats.

*”När man gjort en ny upphandling som leder till ett ändrat sortiment i exempelvis inkontinensskydd så har jag lagt märke till att vissa produkter försvunnit. Oftast har man inte fått någon motivering. Ibland händer det att patienter vill beställa något de haft i årtal och jag måste förklara att det inte går. Dom undrar så klart varför, men jag kan inte ge någon förklaring. Så den informationen saknar jag verkligen.” – Distriktssköterska.*

I båda fallen har de fortfarande ett högt förtroende för CLP, och menar att det är lätt att kontakta dem för att få en förklaring. Således är den brist på transparens de beskriver inte något som får andra konsekvenser än rent praktiska. Med andra ord uppfattas CLP allmänt som en mycket transparent enhet. I de fall där de inte uppfattas på det sättet får det inte de negativa konsekvenser som enligt Fombrun och van Riel (2004) kan komma av brist på transparens.

### **Autenticitet och kulturell tillhörighet**

Trots att transparensen av allt att döma finns och leder till positiva konsekvenser, bör det ifrågasättas om den utgår från rätt faktorer. Fombrun och van Riel (2004) gör en nära koppling mellan transparens och autenticitet. Man ser att organisationer som är framgångsrika i varumärkesarbetet inte bara är öppna med hur de praktiskt fattar beslut utan även med vilka värden som finns förankrade i kulturen. Därför återkommer detta tema till det problem som diskuterats tidigare: De delar i CLP:s verksamhet som går utöver upphandling och distribution är inte väl förankrade hos respondenterna. Den funktionella roll man anser att CLP har försvårar ett varumärkesorienterat arbete, då det kräver att en större bild av verksamheten finns etablerad hos intressenterna Fombrun och van Riel (2004).

*”Över huvud taget har man inom vården en bild av Västra Götalandsregionen som en stor koloss. En gigantisk apparat. Och [CLP] är en del av det. Så jag har ingen speciell bild av dem. Bara en bild av regionen. Jag ser det som att de är en del av massan.” – Distriktssköterska.*

Citatet ovan kommer från en distriktssköterska som arbetar på en privat vårdcentral. Hen har tidigare arbetat inom landstinget och menar att den uppfattning som presenteras ovan delas av landstingsanställda. En landstingsanställd diabetessköterska beskriver de kulturella skillnaderna på följande sätt:

*”Förut var ju alla offentliga. Men nu håller man inte reda på det. Det har inte delat upp sig riktigt. [...] Vi sjuksköterskor bryr oss inte om det.” – Diabetessköterska.*

Med andra ord är det inte bara svårt för mindre enheter inom landstinget att sticka ut ur vad distriktssköterskan kallar *den stora kolossen*, man betraktar dessutom vårdenheter som inte är i Västra Götalandsregionens regi som en del av den. En privatanställd diabetessköterska beskriver på följande sätt att hen identifierar sig med andra inom samma område, snarare än med sin arbetsgivare:



*”Jag jobbar här, på en privat enhet. Men inte för att jag ska jobba för den privata ägaren. Jag upplever att jag jobbar på uppdrag av regionen, inte för ett privat företag. Det är snarare en diabetesfamilj. Egentligen ser jag ingen skillnad på den här mottagningen och Västra Frölunda (anm. offentlig mottagning)”. – Diabetessköterska.*

Ur ett kommunikativt perspektiv aktualiserar detta Cheney och Christensens (2001, 231-233) och Deetz (2001) slutsatser att en distinktion mellan intern och extern kommunikation ofta kan bli kontraproduktiv. I praktiken är den citerade diabetessköterskan anställd av en privatägd organisation, men känner mer kulturell tillhörighet till Västra Götalandsregionen. De diffusa gränserna mellan de organisationer som denna studie berör gör att CLP kan få svårt att kommunicera det som sträcker sig utöver det praktiska arbetet, så som värden och kulturell identitet. Det är följaktligen troligt att enheten har svårt att vara autentiska, enligt Fombrun och van Riels (2004) definition. För att kommunicera de värden som är unika för CLP, och inte landstinget i stort, krävs det att deras intressenter gör skillnad på dem.

### **3. Byrkjeflot och Wæraass kritik**

Som framgår hittills i detta kapitel finns det flera områden där CLP:s varumärke inte anses vara starkt enligt Fombrun och van Riels (2004) modell. Det innebär däremot inte per automatik att de saknar förutsättningarna för att på sikt komma dit. Deras forskning visar endast vilka karaktärsdrag som är vanligast hos de organisationer som har starka varumärken. Det innebär inte att samtliga kriterier måste uppfyllas för att en organisation är att betrakta som framgångsrik i sitt varumärkesarbete. Haldor Byrkjeflot och Arild Wæraas (2012, 186-206) argumenterar, utifrån Fombrun och van Riels punkter, för att offentliga organisationer i sin natur saknar dessa förutsättningar. Det är däremot inte tydligt att CLP:s situation går att applicera på de argument man framför i sin artikel.

Som diskuterats tidigare kan de kulturellt oklara gränserna mellan organisationerna CLP arbetar mot leda till att de får svårt att distansera sig från Västra Götalandsregionen i stort. Det Byrkjeflot och Wæraas (2012, 197-198) kallar *the uniqueness problem* ligger mycket nära den slutsatsen. Man menar att offentliga organisationer i allmänhet har mycket svårt att förmedla att man är unika då de inte förväntas sticka ut.

Samtliga respondenter uppger att de mycket sällan beställer produkter, eller använder andra tjänster som CLP tillhandahåller från andra aktörer. Undantaget är produktinformation som erbjuds av representanter från leverantörerna, vilket är relativt vanligt.

*”Vi beställer bara CLP:s upphandlade produkter [...] Det har hänt ibland att konsulenter kommer hit från olika företag och visar upp produkterna. Dom skickar också brev. Men dem läser man inte jättenoggrant om jag ska vara ärlig.” – Sjuksköterska, äldreboende.*

*”Det har hänt att det beställts från andra. Men till 99 procent från CLP. Det har med upphandlingen att göra. Om det inte är upphandlat går man ändå via dem. Men det kan vara direkt mot företagen, då köper kliniken in det.” – Diabetessköterska.*

Det faktum att man inte verkar på en konkurrensutsatt marknad kan tillsynes underlätta arbetet med att sticka ut ur mängden. Byrkjeflot och Wæraas (2012, 198) menar att det

snarare får motsatt effekt. Detta då organisationerna inte kan jämföras med andra, och därmed inte visa vad det är som skiljer den egna organisationen från andra. I detta fall är det däremot möjligt att argumentera mot den slutsatsen. CLP är förvisso inte konkurrensutsatta, men det innebär inte att de är ojämförbara. De arbetar endast mot vårdenheter i Västra Götalandsregionen, vilket betyder att motsvarande lösningar finns i andra landsting. Därtill startades verksamheten 2010 (CLP, 2015), vilket gör att många kan relatera till hur det var innan. I intervjuerna gör respondenterna frekvent jämförelser med hur deras arbete fungerade innan CLP fanns:

*”Innan CLP fanns så gick man via apoteket, de ersatte ju apoteket på det sättet. Man skapade CLP för att ha mer kontroll och samordning, mer koll på läget helt enkelt. Dessutom skulle det bli billigare. CLP är väldigt bra, väldigt snabba.”* – Diabetessköterska.

*”Patienterna var väldigt tveksamma först. De ville gå till apoteket. Men nu är alla nöjda, när det väl är igång. CLP är vänliga och varorna kommer snabbt”* – Diabetessköterska.

Märk väl att i exemplen ovan uppmanades inte respondenterna till jämförande av hur det fungerade innan. Som svar på öppna, inledande frågor valde man att göra jämförelsen i syfte att förklara hur verksamheten ser ut idag.

Det är därför svårt att argumentera för att CLP verkar i en miljö där de inte kan visa på sina egna unika egenskaper på grund av att de inte kan sättas i relation till andra. Svårigheterna med att distansera sig från Västra Götalandsregionen kommer därför troligen inte av bristen på referenspunkter.

Byrkjeflot och Wæraas (2012, 198) menar att offentliga organisationer inte förväntas sticka ut. Man menar att det kan skada deras anseende då det går emot den förväntade bilden av en offentlig verksamhet. Med andra ord bör en offentlig organisation inte försöka sticka ut, även om man skulle ha förutsättningarna för det. I sin artikel har Byrkjeflot och Wæraas ansatsen att varumärket ska etableras hos allmänheten. CLP däremot, vänder sig till vårdgivare som verkar inom det offentliga och har goda förkunskaper om vården. Det är därför troligt att de inte delar allmänhetens bild av hur en offentlig organisation bör vara. Åtminstone inte inom vårdsektorn.

Det Byrkjeflot och Wæraas (2012, 196) kallar *the charisma problem* är något som aktualiseras väldigt tydligt i detta resultat med anledning av den funktionella syn man har på enheten. Om ett framgångsrikt varumärkesarbete måste kunna förmedla något som går utöver det matnyttiga, har man ett problem. I CLP:s fall går det att argumentera för att de kompetensutvecklande delarna kan ge något mer till vårdgivarna då det utvecklar dem på ett personligt plan. Å andra sidan är det även möjligt att det är just på grund av detta som man har svårt att förmedla denna del av verksamheten. Frågan är med andra ord om CLP är en funktionell enhet i sådan utsträckning att ett varumärkesarbete omöjliggörs, eller om man kan hitta dessa delar i sin verksamhet. Slutsatsen är därför att enhetens uppdragsformulering i detta fall är avgörande för vilka förutsättningar man har.

## Frågeställningar

### 1. Hur väl känner de berörda vårdgivarna till CLP:s uppdrag, arbetssätt och målsättningar?

Resultatet visar tydligt att vårdgivarna känner till det som dagligen påverkar deras arbete. Utöver det visar det ett mycket svalt intresse för verksamheten. Men detta påverkar inte deras attityd gentemot dem i en negativ bemärkelse. Ur vårdgivarnas perspektiv är CLP en enhet som på ett utomordentligt bra sätt tillhandahåller ett brett sortiment som underlättar deras arbete. Inte heller känner man sig i sin yrkesutövning styrd av dem. CLP serverar dem på ett sådant sätt att de får vad de behöver gällande produkterna de använder.

Denna mycket positiva inställning bör däremot inte förväxlas med framgång gällande huruvida CLP lyckas förmedla vad man är, och kan erbjuda. När deras arbetssätt, uppdrag och mål diskuteras besvaras det med gissningar och spekulationer. I mångt och mycket träffsäkra gissningar, men likväl gissningar. Det vårdgivarna känner till om CLP är av allt att döma sådant de måste veta för att klara sina arbetsuppgifter. Hur de arbetar, och varför de gör som de gör, är inget som läggs stor vikt vid.

CLP står därför inför en utmaning i att inte bara kommunicera verksamhetens grundläggande delar, utan även göra det till vårdgivare som inte anser sig behöva den kunskapen.

### 2. Vilken typ av kommunikation sker mellan CLP och vårdgivarna?

Kommunikationen mellan CLP och de vårdgivare man arbetar mot är mycket sparsam. De vårdgivare som intervjuats är mycket sällan i direkt kontakt med någon från avdelningen. Då CLP består av ett litet antal personer är det inte heller rimligt att interpersonell kommunikation ska kunna äga rum i en större utsträckning. Avdelningen har en hemsida som används för att bland annat informera om upphandlade produkter, utbildningar, personalen och avdelningen i sig. Via hemsidan är det även möjligt att nå beställningsplattformen *Sesam* (se sid. 18). Det sistnämnda är däremot det enda som i en egentlig mening används av de vårdgivare som ingick i denna studie. Slutligen skickas det även nyhetsbrev via mail, vilket är den kanal som i störst utsträckning används. Det är via mail som används mest frekvent av vårdgivarna när de kontaktar CLP.

De kommunikativa behov som finns hos vårdgivarna berör i första hand upphandlingen av produkter. Eller snarare, varför produkter inte längre finns upphandlade. De menar att det finns ett behov av att veta vilka faktorer som gör att produkter som ibland under lång tid funnits i sortimentet utgår. Detta är något man menar får konsekvenser för mötet med patienterna då man får svårt att förklara för dem varför de bör byta produkt. Det finns även ett visst behov av produktinformation som sträcker sig utöver vad som finns i sortimentet. Vårdgivarna uttrycker en önskan om att få mer deskriptiv information kring produkterna som möjliggör för dem att snabbare förstå hur de ska användas.

Den knapphändiga kommunikation som förekommer idag gör att CLP får svårt att visa vårdgivarna vilka man är och vilken position man har. Om ett varumärkesarbete ska implementeras bör kommunikationen med organisationens intressenter ske på nya sätt, och i

större omfattning. Detta kan bli problematiskt då vårdgivarna anser att mängden informationsmaterial de tar del av i sina arbeten i många fall är väldigt omfattande

### **3. Hur identifierar sig vårdgivarna med sin egen organisation och hur ser man på CLP:s identitet?**

Gällande de kulturella organisationsgränserna är det tydligt att de inte på konventionellt sätt utgår från arbetsgivaren. Snarare identifierar sig vårdgivarna med de som verkar inom samma vårdområde. Det är i första hand det, och inte vad man är anställd, som avgör vilka som betraktas som kollegor. I linje med teorin är det därför rimligt att det blir kontraproduktivt att göra den distinktionen, som i reell och kulturell bemärkelse inte existerar.

Ett mycket talande citat från en vårdgivare beskrev Västra Götalandsregionen som *en stor koloss* ur vilken hen sällan gjorde distinktioner mellan olika enheter. Detta kan tyckas vara ett mycket otacksamt utgångsläge för CLP om man vill distansera sig och i ett varumärkesarbete visa vad som gör enheten unik. Detta bör däremot inte per automatik betraktas som ett oöverkomligt hinder för dem. Snarare kan det vara en fördel att visa på vilka sätt man är unika genom att kommunikativt jämföra den enskilda enheten med landstinget i stort. Detta kan tyckas mycket svårt. Faktum är däremot att vårdgivarna redan i nuläget jämför CLP med hur regionen valde att arbeta inom områden innan de fanns. Detta sker när de besvarar frågor söker en beskrivande bild av verksamheten.

## **Slutdiskussion**

Syftet med studien var att undersöka förutsättningar för mindre enheter i stora offentliga organisationer att bedriva varumärkesorienterad kommunikation. Centrala teman var vilken kunskap intressenterna hade om enheten, vilken typ av kommunikation man har och vill ha med den samt hur man ser på den kulturella tillhörigheten. Utifrån tidigare forskning betraktades varumärkesarbete som en process där en organisations grundläggande delar på ett direkt och transparent sätt ska förankras hos dess intressenter. Den forskningen som kan samlas under den definitionen är däremot inte enig kring vilken roll varumärkesbegreppet har och bör ha i den offentliga sektorn. Således är det tydligt att resultatet kan tolkas på olika sätt beroende på vilken ansatts man använder.

I sken av den tidigare forskning som gjorts i ämnet blir detta resultat något ironiskt. Utifrån bland andra Fombrun och van Riel (2004), Gromark och Melin (2013) samt Heide m.fl. (2012), som stödjer varumärkesorientering inom offentlig sektor, eller åtminstone inte utesluter det kan slutsatsen dras att mindre enheter i stora offentliga organisationer har tuffare förutsättningar för det arbetet. Fombrun och van Riels (2004) karaktärsdrag som genomgående påträffas hos de inom området framgångsrika organisationerna återfinns i mycket liten utsträckning i denna studies resultat. CLP kan inte betraktas som synliga, autentiska och transparenta. Huruvida de är distinkta eller konsekventa är svårt att svara på utifrån detta resultat. Det blir då en fråga om spekulation och gissningar som inte går att dra några klara slutsatser kring. Studiens syfte är däremot inte primärt att kartlägga hur starkt varumärket är idag, utan undersöka om förutsättningar finns för att stärka det i framtiden.

Samtidigt är det inte tydligt att CLP, utifrån Bjyrkeflot och Wæraass artikel (2012), saknar dessa förutsättningar. Av de fem argument Bjyrkeflot och Wæraas lägger fram är det i detta fall i princip bara vad man kallar *karismaproblemet* som tydligt är applicerbart i detta fall. Om en organisation har ett uppdrag som gör den mycket funktionell, blir det betydligt tuffare för dem i ett varumärkesarbete. En annan slutsats är att enheter som CLP har svårt att distansera sig från organisationen i stort. Bjyrkeflot och Wæraas (2012, 197-198) menar att det är ett vanligt problem som grundas i avsaknaden av konkurrenter att jämföras med. Denna studie har däremot visat att organisationer som inte verkar på en konkurrensutsatt marknad fortfarande kan sättas i relation till andra.

## **Slutsatser**

Slutsatsen blir därför att de offentliga organisationer med uppdrag som leder till en mindre funktionell verksamhet har bättre förutsättningar för att bedriva varumärkesinriktad kommunikation. Det kan däremot vara en utmaning att kommunicera de delar i organisationen som inte är enkom funktionella. Man måste lyckas förmedla vad andra kan få ut av dem på ett personligt plan och gå utanför det dagliga praktiska arbetet. Är man en liten enhet i en mycket stor organisation ställs det även krav på att distansera sig från denna. Det är däremot inte bara något negativt att man jämförs med en större verksamhet. Detta kan användas genom att man jämför den egna verksamheten med den, och därmed visar vad som gör avdelningen unik.

Den går därför inte att avfärda varumärkesbegreppets plats i den offentliga sektorn. Denna studie visar att under vissa förutsättningar kan det vara en mycket effektiv metod som gynnar verksamheten. Tanken om att ett varumärkesarbete ska sträva efter transparens och öppenhet, är något som gör arbetssättet till en stor tillgång i vissa fall. Om en enhet har svårt att förankra sina grundpelare hos andra behöver det däremot inte per automatik innebära att ett varumärkesarbete är den självklara lösningen. Om förutsättningarna inte finns för att bedriva ett sådant arbete spelar det inte roll om behovet av det till synes är stort. Om en organisations intressenter inte är medvetna om hur den ser ut och fungerar bör man därför se om man har rätt förutsättningar för att bedriva ett sådant arbete. Det är dessutom möjligt att vissa delar i en organisation inte är förankrade hos rätt personer för att det helt enkelt inte är något de behöver. Om de tjänster man erbjuder inte är något som efterfrågas står man inte inför ett varumärkesproblem, troligtvis inte ett kommunikativt problem över huvud taget.

## **Är man rätt ute?**

Den mycket funktionella roll vårdgivarna anser att CLP har fått, utifrån detta resultat, konkreta och negativa konsekvenser för dem. Det faktum att de som intervjuats inte har en rättvisande bild av vad CLP är och vad man kan få ut av dem leder till att enheten i mindre utsträckning arbetar med en del av sina mål. Detta handlar i första hand om kompetensutvecklingen. Man har ett uttalat mål att kompetensutveckla vårderna, men få respondenter tar del av det arbetet och en del känner inte till att det finns att tillgå. En del av dem som känner till att de kan ta del av utbildningar anser inte att de är i behov av dem. Det faktum att en mycket erfaren distriktssköterska tar del av, och uppskattar utbildningarna och konferenserna tyder på motsatsen. Även om det är så att det kompetensutvecklande arbetet inte ligger på tillräckligt

hög nivå för att tilltala alla vårdgivare, bör det inte vara ett konstant tillstånd som inte går att förbättra.

Resultatet av detta blir att färre tar del av CLP:s tjänster inom området, och det kompetensutvecklande arbetet blir med största sannolikhet lidande. Det är med andra ord tydligt att verksamheten skulle tjäna på att minska diskrepansen mellan vad verksamheten i faktisk mening arbetar med och vårdgivarnas bild av det samma. Ett kommunikativt arbete i syfte att förankra verksamhetens målsättningar hos dess intressenter är av allt att döma något man skulle tjäna på.

## Genomförandet

Som nämns i metoddiskussionen var antalet respondenter betydligt färre än vad som på förhand var önskvärt. Även om de intervjuer som ägde rum var mycket givande och gav uttömmande svar på de frågor som ställdes innebar urvalet att den geografiska variationen uteblev. I efterhand är det även tydligt att större variation gällande vilka produktområden respondenterna arbetade med hade varit relevant. Två diabetessköterskor, som bara arbetade med den typen av produkter ingick i studien. Övriga deltagare hade tjänster där samtliga produktområden ingick. Resultatet visade en tydlig skillnad mellan dessa två grupper. Huruvida det beror på att diabetesprodukter i sig påverkar arbetet, och relationen med CLP eller om det är det faktum att man är specialiserad var orsaken till dessa skillnader går bara att spekulera kring. Denna fråga lyftes i de senare intervjuerna, men det landade i att respondenterna i viss utsträckning fick spekulera kring varför situationen såg ut som den gjorde.

Retrospektivt hade arbetet med intervjubokningarna kunnat inledas tidigare, vilket hade kunnat ge fler intervjutillfällen. Bedömningen gjordes att den processen skulle inledas när alla detaljer i metoden hade fastslagits och intervjuguiden var formulerad. Att börja boka intervjuer hade därför blivit på bekostnad av att dessa delar inte till fullo var färdigställda. I efterhand är det däremot tydligt att tillräcklig information kring urvalet var färdigställt i ett tidigt skede för att kunna boka intervjuer.

Intervjupersonernas vilja att bidra och resonera var, som redan nämnts, en stor tillgång. Det fanns däremot områden som en del respondenter inte tidigare hade reflekterat över. De inledande frågorna som handlade om deras arbetssätt och praktiska relation med CLP var av naturliga skäl lätta för dem att besvara. Andra ämnen så som organisationsidentitet och kommunikation hade de i vissa fall svårare att svara på. Förvisso var i regel *icke-svar* intressanta för resultatet då det blottade kunskapsluckor som fanns hos respondenterna. Faktum var att det hade förväntats vara en del frågor där de inte hade utförliga svar. I vissa fall var det däremot svårt att utifrån intervjuguiden förmedla vad kärnan i frågorna var. I många fall kom diskussionerna att hamna nära andra områden så som politik och fördelning av resurser inom sjukvården. I vissa fall blev det därför svårt att leda in samtalet på det som var relevant för studien. Detta resulterade i att frågorna fick konkretiseras och hamna på detaljnivå. Därför kunde det bli svårt att ha en förutsättningslös hållning i frågeformuleringarna, då konkretiserade frågor minskade antalet potentiella svar.

## **Validitet på bekostnad av reliabilitet?**

Från det att arbetet med intervjuguiden påbörjades har det kontinuerligt skett återkopplingar till de grundläggande frågeställningarna. Detta för att inte tappa validitet under arbetets gång. Som nämns i metodkapitlet gjorde intervjuernas karaktär att intervjuguiden justerades som följd av att intressanta aspekter dök upp under samtalen. Detta ansågs nödvändigt, och är en stor fördel med en flexibel metod som samtalsintervjuer (Larsson;2010, 54;Esaïasson et al.;2007, 282). En annan anledning till att justeringar gjordes efter varje intervju var att det framkom vilka typer av frågor som bättre besvarade frågeställningarna. På så sätt kunde de senare intervjuerna bättre besvara dessa, och vara mer matnyttiga för syftet. Med andra ord var de små justeringar som gjordes efter varje intervju viktiga för att främja validiteten.

Det faktum att intervjuerna skildes åt något bör däremot problematiseras ur ett reliabilitetsperspektiv. Om de tidigare intervjuerna inte utgick från exakt samma frågor som de senare finns det en risk för slumpmässiga fel, vilket skadar reliabiliteten (Esaïasson et al.;2007, 70). De skillnader mellan de tidigare och senare intervjuerna kan i teoretisk mening berott på att nya frågor tillkom som inte ställdes till en början. Detta var däremot en risk som var känd på förhand. Beslutet att göra mindre ändringar fattades alltså med vetskap om att det potentiellt skulle kunna skada reliabiliteten. Då gjordes bedömningen att det fanns mer att tjäna i validitet än vad som skulle förloras i reliabilitet. Detta är en uppfattning som kvarstår även i efterhand. Det bör poängteras att det aldrig gjordes ändringar i de inledande öppna frågorna som var vägledande för samtalen. Inte heller togs delar bort ur materialet. Istället var det följdfrågor som refererade till tidigare intervjuer som i det senare skedet fanns med. Med andra ord var det inga delar i de första intervjuerna som inte fanns med i de senare. Det lades till, men togs inte bort delar i intervjuguiden.

## **Förslag på fortsatt forskning**

Som diskuteras i metodkapitlet medför kvalitativa studier att de blir mindre generaliserbara än många kvantitativa metoder. Retrospektivt var metodvalet i denna studie i stort ett framgångsrikt tillvägagångssätt. Studien gjorde inte anspråk på att generalisera i ett bredare perspektiv utan snarare lyfta fram fenomen och sätta dessa i relation till tidigare forskning. Det finns dock flera av dessa fenomen som med fördel kan studeras i ett surveyliknande eller annat kvantitativt format, för att se om det är tendenser som är återkommande ur ett större perspektiv. Bland annat hade frågan om vilken kunskap vårdgivarna har om uppdrag och målsättningar hos CLP kunnat studeras på ett bredare sätt. Genom att konkretisera frågeställningarna och undersöka ett större urval hade man tydligare kunnat se om det som denna studie visade är vanligt förekommande. Dessutom hade man kunnat göra jämförande studier med utgångspunkt i andra enheter av samma storlek som CLP, eller i andra landsting. På så sätt hade man lättare kunnat härleda orsakerna till de slutsatser som dras här.

De teorier som utgör ramverket för denna studie är baserade på utländska organisationer (framför allt USA och Norge). Ett förslag på vidare studier är att se om de faktorer Fombrun och van Riel identifierar hos varumärkesstarka organisationer återfinns i Sverige. Denna studie har använt ett Svenskt perspektiv på Byrkjeflot och Wæraass artikel (2012). Detta är

något man kan utveckla genom att framförallt studera de faktorer som inte verkade vara applicerbara på CLP:s situation. Man hade kunnat studera huruvida det är effektivt att visa på att man är unik genom att sätta avdelningen i relation till organisationen. Detta bör göras genom att använda organisationer som skiljer sig åt från CLP genom att de inte verkar inom sjukvården. Detta då de kulturella förhållandena som denna studie tar upp troligen är mycket unika för den branschen.

## Avslutningsvis, till CLP

Centrum för läkemedelsnära produkter är en enhet som är väl ansedd hos de vårdgivare man arbetar mot. De respondenter som ingick i denna studie var mycket positiva till det arbete som CLP utförde och hade sällan invändningar på arbetssättet. Det var däremot tydligt att de som intervjuades sällan reflekterade över CLP som enhet. De kunskapsluckor som finns har av allt att döma sitt ursprung i det faktum att man fokuserar på de praktiska delarna man måste känna till för att klara sitt dagliga arbete. Så länge allt funkar finns det ingen anledning att reflektera över hur det fungerar.

Sammanfattningsvis är de som deltog i denna studie väl medvetna om att CLP upphandlar läkemedelsnära produkter, ser till att dessa håller hög kvalitet och inte kostar för mycket. Man var även i stor utsträckning medvetna om att CLP arbetar med forskrivningsprocessen och distribution av produkterna. Det rörde för det mesta inga oklarheter kring vilka produktområden enhetens arbete omfattade. Undantaget var en distriktssköterska som likställde CLP med *Sesam*. Hen bör däremot betraktas som ett undantag då de övriga var väl medvetna om vilken funktion *Sesam* fyller, och att det inte är synonymt med CLP. Den tydligaste kunskapsluckan var i frågan om kompetensutveckling och huruvida CLP erbjuder utbildningsinsatser. På en rak fråga hävdade de intervjuade att de var medvetna om att de kunde få utbildning från enheten. Uppenbart var att de var medvetna om att utbildningarna fanns, men inte varför de bör ta del av dem. Följaktligen var det få som i en betydande utsträckning tagit del av dem.

Studien hade för avsikt att studera geografiska skillnader i regionen. På grund av svårigheter med intervjubokningarna uteblev dessvärre den aspekten. Den delen av verksamheten kan därför inte på ett rättvisande sätt redovisas. Inte annat än att konstatera att ingen av de intervjuade uttryckte något annat än att de ansåg vården som jämlik.

Om CLP vill utveckla sitt varumärke finns det utifrån denna studie ett flertal faktorer man bör ta hänsyn till: Om man vill öka intressenternas kunskap om enheten är det viktigt att visa hur man sticker ut från Västra Götalandsregionen i övrigt. I sin kommunikation måste man klargöra vad som gäller för landstingen i stort, och vad som är unikt för CLP. Detta är av extra stor vikt när man kommunicerar med de som i mindre utsträckning arbetar inom området. Viktigt är även att man tar hänsyn till det faktum att de som är anställda inom kommuner och privata organisationer ser sig som en del av *sjukvårdsfamiljen*. Detta innebär i praktiken att man inte bör göra distinktionen mellan intern- och externkommunikation.

Det är dessutom viktigt att kommunikationen inte bara syftar till att informera om vad man arbetar med. Detta måste ske ur intressenternas perspektiv i bemärkelsen att man



kommunicerar *vad de kan få ut av CLP*. Gällande utbildning och kompetensutveckling visar denna studie att vårdgivarna är medvetna om att utbildningarna finns, men inte varför de bör ta del av dessa. CLP måste visa att man är en enhet som inte bara tillhandahåller produkter, utan arbetar långsiktigt med att förbättra vården på fler sätt. Slutligen bör CLP sträva efter att vara mer synliga ur vårdgivarnas perspektiv. Om vårdgivarna exponeras för enheten på olika sätt, utöver när de själva initierar kontakten med dem, kommer det troligen leda till en tydligare bild av vad verksamheten är.

## Referenser

- Byrkjeflot, Haldor & Wæraas, Arild. (2012). International Public Management Journal, vol. 15. (sid. 186-206). *Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems*.
- Cheney, George & Christensen, Lars Thøger. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. I F.M. Jablin & L.L. Putnam (red.), *Organizational communication: Advantages in theory, research and methods*. (s. 231-269). Thousand Oaks: Sage.
- Cornelissen, Joep. (2014). *Corporate communication*. Fjärde upplagan. Thousand Oaks: Sage.
- Deetz, Stanley. (2001). Conceptual foundations. I F.M. Jablin & L.L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (s.3-46). Thousand Oaks: Sage.
- Elving, Win J. L.; de Jong, Menno; Van den Bosch, Anette L.M.. (2005). Corporate communications: An international Journal, vol. 10. (sid. 108-116). *How corporate visual identity supports reputation*.
- Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena. (2007). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Tredje upplagan. Stockholm: Nordstedts juridik.
- Fombrun, Charles J. & van Riel, Cees B.M.. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. London: FT Prentice Hall.
- Gromark, Johan & Melin, Frans. (2013). Journal of Marketing Management, vol. 29. (sid. 1099-1123). *From market orientation to brand orientation in the public sector*.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. (2002). Human Relations, vol. 55. (sid. 989-1018). *The Dynamics of Organizational Identity*.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies can Align Strategy, Culture and identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heide, Mats; Johansson, Catrin; Simonsson, Charlotte. (2012). *Kommunikation i Organisationer*. Andra upplagan. Malmö: Liber.
- Hood, Christopher. (2007) Public Administration, vol. 69. (sid. 3-19). *A Public Management for all Seasons?*.
- Johansson, Bengt. (2010). Surveyundersökningar. Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (s.87-117). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Larsåke. (2010). Intervjuer. Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (s.53-85). Lund: Studentlitteratur.

## Elektroniska källor

Ekonomifakta, 2015. *Största offentliga arbetsgivare, Västra Götalands län*. Hämtat från: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Regional-statistik/Alla-lan/Vastra-Gotalands-lan/?var=17259>, 150525.

Centrum för läkemedelsnära produkter, 2015. *Om CLP*. Hämtad från: <http://www.vgregion.se/sv/Regionservice/tjanster/Centrum-for-Lakemedelsnara-produkter/Om-oss/>, 150320.

Centrum för läkemedelsnära produkter, 2015. *Nyhetsbrev*. Hämtad från: <http://www.vgregion.se/sv/Regionservice/tjanster/Centrum-for-Lakemedelsnara-produkter/Arkiv/Nyhetsbrev/>, 150415.

Centrum för läkemedelsnära produkter, 2015. *Snabbguide: Centrum läkemedelsnära produkter*. Hämtad från: <http://www.vgregion.se/upload/CLP/CLP%20snabbguide.pdf>, 150415.

Lag (2002:297) om biobanker i hälso- och sjukvården m.m.. Hämtad från: [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-2002297-om-biobanker-i-\\_sfs-2002-297/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-2002297-om-biobanker-i-_sfs-2002-297/), 150420.

## Muntliga källor

Linda Lord, Centrum för läkemedelsnära produkter. (Personlig kommunikation, mars 2015)

## **Bilaga: Intervjuguide**

### **Inledning**

1. Var är du anställd?
  1. Privat/kommunalt/regionalt?
  2. Var arbetar du (geografiskt)?
  3. Bara där?
  4. Tjänst? Sjuksköterska? Vilken typ/specialisering?
  5. Heltid/deltid?
2. Vilken utbildning har du?
  1. Speciallist?
  2. Är specialistutbildningen relevant för den tjänst du har idag?
3. Hur länge har du haft din nuvarande tjänst?
4. Har du arbetat med CLPs produkter innan du fick din nuvarande anställning?
  1. Har du tidigare arbetat med produkterna inom region/kommun/privata organisationer?
5. Har du tidigare arbetat inom området på ett sätt som inneburit att du inte behövt ha kontakt med CLP?
6. På vilket sätt arbetar du med CLPs produktområde?
  1. Hur stor del av ditt arbete är relaterat till CLPs produktområde?
  2. Vilket/vilka av de fyra produktområdena arbetar du med?
  3. I ditt dagliga arbete, använder du några andra tjänster än att beställa/ordinera produkter via Sesam?
  4. Har du genomgått en utbildning i CLPs regi?
7. Är det bara genom CLP som du beställer den typen av produkter?
8. Tar du del av utbildningar om produkterna genom någon annan organisation?
9. Tar du del av nyheter om produktområdena genom någon annan organisation?
  1. Tex tidsskrifter, kollegor eller andra kanaler som inte styrs av CLP.

### **Relationen med CLP**

10. I vilken utsträckning har du kontakt med CLP?
  1. I ditt dagliga arbete, hur ofta är du i någon slags kontakt med deras verksamhet? Inklusive Sesam.
    - i. Exklusive Sesam?

2. Hur ofta tar du del av nyheter som publiceras på hemsidan?
3. Hur ofta pratar du med någon på CLP?
  - i. Om vad?
  - ii. Är det du eller CLP som tar kontakt?
11. Har du tagit del av deras utbildningar?
  1. Är det du bokat utbildningarna?
    - i. Hur ofta gör du det?
  2. Visste du att de erbjuder utbildningar?
12. Vad anser du om utbildningarna?
  1. Får du ut det du behöver av dem?
  2. Är det något du saknar?
13. Är det något du saknar i kommunikationen med CLP?
  1. Tycker du CLP borde kommunicera genom andra kanaler?
  2. Finns det områden där du saknar kommunikation med CLP?

#### **Uppdrag, målsättningar och vision**

14. Känner du till vad CLP har för uppdrag?
  1. Om inte: Hur tror du det är formulerat?
  2. Ur ditt perspektiv: Vad får du ut av dem? Vilken roll fyller CLP i ditt arbete?
15. Känner du till vilka målsättningar de har?
  1. Känner du till att man har målsättningar?
  2. Upplever du att man arbetar långsiktigt på något sätt? Att man strävar mot något?
  3. Upplever du att CLP bidrar till att utveckla vården inom området?
  4. Känner du till någon formulerad vision?
16. Kan du se några särskilda värderingar hos CLP?
  1. Har CLP några tankar kring hur vården inom området bör bedrivas?
  2. Försöker de styra arbetet på något sätt, utöver vilket sortiment man har?
  3. Försöker de aktivt styra arbetet via sortimentet, eller ser de bara till att tillgodose de behov ni som beställare och patienterna har?

## Fem-faktorer

### 17. Är CLP synliga?

1. Är de aktiva i sin kommunikation?
2. Ser man dem ofta i olika sammanhang?
3. Upplever du att du ofta missar viktig information om CLP:s verksamhet?
4. Upplever du att du ofta missar viktig information om produkterna?
5. Är du nyfiken på CLP som organisation?
6. Har du ett behov av att veta mer om dem som organisation?
7. Tycker du dig se något mönster/agenda i CLPs kommunikation?

### 18. Är CLP konsekventa i sin kommunikation?

1. Kommer det ofta tvetydiga budskap från dem?
2. Kommer det olika budskap i olika kanaler?
3. Ändras deras budskap ofta över tid?
4. Är all kommunikation med CLP relevant?
5. Förmedlas det en tydlig bild av vad CLP är och vill?
6. Behöver CLP förtydliga vad man gör?

### 19. Upplever du att det är en transparent organisation?

1. Upplever du att du förstår vad de gör?
2. Hur de utvecklas som enhet?
3. Är deras arbetssätt tydligt?
4. Upplever du att man får tillräckliga motiveringar kring de beslut som tas?
5. Försöker CLP framställa sin egen enhet och sina beslut på ett mer fördelaktigt sätt?
6. Är det lätt att kontakta CLP?
7. Kan du kontakta dem på det sätt du vill?

### 20. Kan du se några tendenser i hur CLP förändras över tid?

1. Blir de mer eller mindre aktiva i sin kommunikation?
2. Syns de mer eller mindre?
3. Har ditt arbete påverkats som följd av att CLP har ändrat sin verksamhet på något sätt?

## Kulturella aspekter

21. Generellt, fungerar ditt arbete med CLP på ett bra sätt?

- a. Är du nöjd med dem som organisation?
- b. Är du positivt inställd till dem?
- c. Underlättar CLP ditt arbete?

*Om de arbetar inom Västra Götalandsregionen:*

22. Känner du tillhörighet till andra avdelningar inom landstinget?

1. I vilken utsträckning känns landstinget som en organisation?
2. Finns det privata eller kommunala vårdgivare som du identifierar dig mer med än vissa enheter inom regionen? D.v.s. känns mer som kollegor.
3. Finns det en Västra Götalandsregion -anda?

*Om de arbetar inom kommunala eller privata organisationer:*

22. Känner du någon tillhörighet med de anställda i regionen trots att du arbetar i en annan organisation?

- a. Händer det att anställda inom regionen känns mer som dina *kollegor* trots att de rent tekniskt inte är det?
- b. Finns det en Västra Götalandsregion -anda?

23. Märker du att det finns en särskild organisationskultur i CLP?

1. Vad utmärker den?
2. Hur uttrycks det?
3. Vilka konsekvenser får det för ditt arbete?
4. Om inte: Vad tror du det beror på?

24. Upplever du att de privata, kommunala och regionala vårdenheter distanseras från varandra eller kommer de närmare ur ett kulturellt perspektiv?

25. Har du något att tillägga eller ändra?